

Oficina Sub Regional para los Países Andinos

Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local

(Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL)

Luis M. Rojas Morán

Lima, febrero de 2006



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2006
Primera edición 2006

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ROJAS MORAN, Luis Miguel
Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local.
Lima, OIT/Oficina Sub Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres, 2006. 192p.

Desarrollo económico local, gobierno local, pequeña empresa, distrito industrial, globalización, Perú.

ISBN 92-2-317362-0 / 978-92-2-317362-3 (versión impresa)
92-2-318462-2 / 978-92-2-318462-9 (versión Web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 275, San Isidro, Lima 27-Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en Internet: www.oitandina.org.pe

Impreso en el Perú

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres, es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



ÍNDICE

PRESENTACION		7
PRÓLOGO		9
CAPITULO I:	Globalización y Desarrollo Local	11
CAPITULO II:	Municipalidad y Promoción del Desarrollo Económico Local (DEL)	17
CAPITULO III:	Las Capacidades a Generar en los Gobiernos Locales para la Promoción del Desarrollo Económico	33
CAPITULO IV:	Iniciativas Municipales en Promoción del Desarrollo Económico Local (DEL)	47
CAPITULO V:	El Plan Estratégico Territorial y el POA en el Eje Económico	61
CAPITULO VI:	La Gerencia Municipal de Promoción del Desarrollo Económico Local	83
CAPITULO VII:	Enfoque Transversal del Desarrollo Económico en las Municipalidades. Instalación y Funcionamiento del Comité Municipal para Desarrollo Económico Local (COMUDEL)	109
CAPITULO VIII:	Instrumentos Básicos de Gestión Municipal para la Promoción Empresarial	125
CAPITULO IX:	Diagnóstico y Plan Participativo de Conglomerados MYPES	143
CAPITULO X:	Anexos	167
	Casos de Aplicación del Método de Diagnóstico y Plan de Conglomerados Empresariales	171

PRESENTACIÓN

Este libro es una herramienta que, más allá de lo indicado por su título, tiene como fin último contribuir a una globalización más justa como parte de la estrategia diseñada por la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, creada por la OIT en el 2001.

La principal conclusión extraída por esta Comisión es que la Globalización y sus efectos pueden y deben ser modificados para que sus beneficios se distribuyan equitativamente entre la población mundial ya que es evidente que el número de excluidos por este nuevo orden se multiplica. Por ende, no podemos hablar de progreso si éste es sólo económico, beneficia a unos pocos y genera pobreza.

Una de las estrategias para lograr este cambio de rumbo se articula a través del Desarrollo Local porque, como recoge el informe de la Comisión, *«las repercusiones de la globalización afectan a las vidas y aspiraciones de la gente en las comunidades en las que ésta vive y trabaja. Se requiere entre otros capacitación local, inversión en instituciones participativas y democráticas, el desarrollo de una capacidad económica y administrativa local, y mayor atención a los derechos e inquietudes de los pueblos indígenas»*, entre otros.

No debemos ver el desarrollo local como antagónico a la globalización, sino como un instrumento corrector de ésta, capaz de llegar a la persona a través de su entorno: «Piensa globalmente, actúa localmente», es el afortunado lema que compendia esta idea. Además la experiencia nos ha demostrado cómo economías locales desarrolladas pueden convertirse en uno de los principales activos para el progreso de un país.

Esta descentralización, junto con una mayor participación de la sociedad civil en la toma de decisiones a través, por ejemplo, del sistema de presupuestos participativos, constituye el caldo de cultivo necesario para iniciar el reto de impulsar un desarrollo local y regional integral en el que su economía sea el motor para lograr el bienestar de la población promoviendo condiciones de Trabajo Decente.

Dentro de los objetivos específicos del Programa Regional de Empleo Sostenible (PRES II) se encuentra el fortalecimiento municipal dirigido a incrementar la capacidad de respuesta de los municipios a las demandas y necesidades de las MYPEs con el fin de promover el Desarrollo Económico Local.

Por ello, nos satisface presentar este libro, cuyo autor es el Lic. Luis Rojas Morán - especialista peruano de reconocida trayectoria en el tema del desarrollo económico local -, que encierra el resultado de la sistematización de un conjunto de instrumentos metodológicos y enfoques dirigidos a este objetivo y desarrollados por el Programa Promoción Municipal para el Desarrollo Económico Local (PROMDE) y que ha sido continuada por nosotros a través del Programa Regional de Empleo Sostenible (PRES II).

Esperamos que se convierta en un referente en el proceso de consolidación de los gobiernos locales y regionales dentro del gran reto que supone la competitividad territorial, la lucha contra la pobreza a través de la promoción empresarial y del empleo de calidad.

Dr. Ricardo Hernández Pulido.

Director

Oficina Subregional de la OIT para los Países Andinos

PRÓLOGO

Desde la década anterior, en Latinoamérica y otras regiones del mundo, la OIT ha buscado preparar y fortalecer a los actores económicos locales con relación a los efectos de la globalización en los espacios locales y regionales. Esta preocupación ha estado animada por el interés de OIT de promover y garantizar el empleo decente.

Podemos señalar que las políticas tradicionales de desarrollo han fracasado a la hora de garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible y la creación de empleo. El énfasis de estas políticas puso el acento en los programas de infraestructura y en la atracción de inversión extranjera, sin tomar en cuenta los procesos en los espacios locales y regionales animados por las empresas de pequeña escala.

Es por ello que las estrategias recientes de desarrollo territorial han tendido a centrarse más en lo que se conoce como factores endógenos: el tejido económico local, los recursos humanos y el marco institucional local, capaces de aprovechar las oportunidades del entorno.

La consecuencia de este cambio ha sido la puesta en marcha de estrategias de desarrollo novedosas, agrupadas bajo el nombre de desarrollo económico local, en la que los factores endógenos se integran con la infraestructura y la inversión extranjera directa en programas de desarrollo integrales, creando entornos favorable para asegurar el aprovechamiento del potencial económico de cada localidad o región.

La ejecución de proyectos de desarrollo económico local ha venido acompañada del avance en los métodos y herramientas de gestión para el desarrollo. Es así que desde la experiencia PROMDE y del Programa Regional de Empleo Sostenible de la OIT ejecutada en los últimos dos años en Honduras, Nicaragua, Bolivia y Perú se han validado una serie de enfoques e instrumentos que hoy ponemos a su disposición.

El Manual pretende contribuir a empoderar a los gobiernos locales en el gran reto que supone la competitividad territorial, la lucha contra la pobreza y la promoción del trabajo decente. Es decir que estos logren una mirada estratégica más allá de la simple promoción empresarial, que permita resultados e impactos en los ingresos y mejores condiciones de trabajo de las personas de nuestros países.

El libro está organizado en 9 Capítulos, que combinan enfoques sobre el rol de los gobiernos locales en la promoción del DEL, la planificación estratégica territorial y la planificación operativa. Asimismo, aborda las diversas iniciativas e instrumentos básicos que la municipalidad puede desarrollar, y el enfoque transversal de la gestión municipal para el desarrollo económico. Estos enfoques y herramientas giran en base a una propuesta sobre desarrollo de capacidades en la gestión municipal para la promoción del Desarrollo Económico Local.

Por otro lado, el manual presenta una metodología de diagnóstico rápido y participativo de conglomerados empresariales que ha sido desarrollado por el autor y cuyos ejemplos se presentan en anexo al final del libro.

Quiero agradecer la colaboración que he tenido de diversos compañeros y colegas para la elaboración y publicación del presente libro: A Ricardo Hernandez Pulido, Director de la OSRA/OIT, Mario Tueros, Especialista Principal de MYPE y Cooperativas de la OSRA/OIT, Raquel Ochoa colaboradora en diversos momentos de la elaboración del Manual, a Cecilia Rivera de Swisscontact, Iván Mifflin Ex Director Ejecutivo de PROMPYME y a Ricardo De La Flor y Álvaro Ugarte de INICAM que alentaron el desarrollo de experiencias de promoción municipal para el DEL en el Perú.

Asimismo quiero agradecer a Marcela Alcocer y Nelson Fernández del PRES Bolivia y a Danilo Buezo de CEMPROMYPE (Centro América).

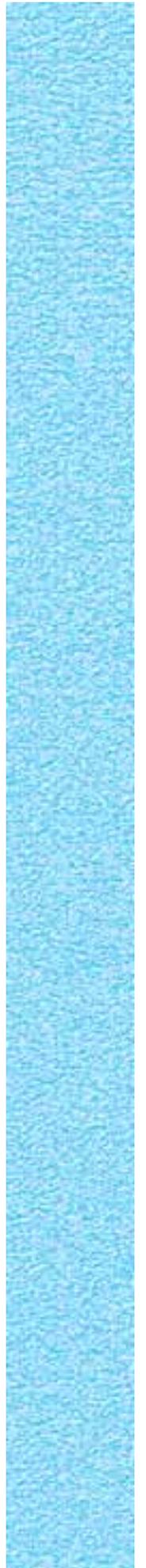
Por otro lado quiero agradecer la colaboración del Proyecto Socialización del Conocimiento de la OIT, que con su aporte financiero ha hecho posible la presente publicación.

Dedico este libro a los alcaldes, regidores y trabajadores de nuestras municipalidades y en particular de nuestros promotores de las unidades municipales de promoción empresarial y Gerencias DEL (Perú), Oficinas Mayores de Desarrollo Económico (Bolivia) y de las Oficinas Municipales de Apoyo a la Microempresa – OMAN (Centro América), quienes desde diversas partes de América Latina contribuyen a cambiarle el rostro a las municipalidades con el fin de que puedan constituirse en verdaderos gobiernos locales conductores de procesos de desarrollo local.

El autor

Capítulo I:

Globalización y Desarrollo Local



I. INTRODUCCION

La globalización es un proceso histórico imparable. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) creó en el 2001 la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. El informe, fruto de esta Comisión, recoge interesantes reflexiones y propuestas que exponemos para contextualizar la necesidad de fortalecer el proceso de transferencia de funciones y autonomía que en gran parte de América Latina se está dando, desde el gobierno central hacia las distintas regiones y municipios, para avanzar en el camino del desarrollo local como fórmula para enfrentar los retos y desigualdades profundizados por la globalización.

Esta nueva situación internacional ha generado un cambio sustantivo en las estrategias de desarrollo, siendo un componente clave en los procesos de descentralización dirigidos hacia la modernización de los Estados, con el fin de hacer más eficiente la gestión pública y redefinir el marco de la inversión social.

La globalización y sus efectos:

La globalización ha puesto en marcha un proceso de cambio que afecta a todos. Las nuevas tecnologías, asentadas en políticas de mayor apertura, han creado un mundo más interrelacionado que nunca. Ello no sólo entraña una mayor interdependencia en las relaciones económicas –el comercio, la inversión, las finanzas y la organización de la producción a escala global-, sino también una interacción social y política entre organizaciones y personas de todo el mundo.

Los beneficios que pueden obtenerse son inmensos. La creciente posibilidad de conexión entre las personas de todo el mundo está favoreciendo la constatación de que todos pertenecemos a una misma comunidad global.

Este naciente sentido de interdependencia, de compromiso con valores universales compartidos y de solidaridad entre los habitantes de todo el planeta puede aprovecharse para cimentar una gobernanza global, abierta y democrática que beneficie a todos. La economía de mercado global ha puesto de manifiesto una gran capacidad productiva. Gestionada con acierto, puede dar lugar a progresos sustanciales y sin precedentes, crear puestos de trabajo más productivos y mejores para todos, y contribuir de manera importante a la lucha contra la pobreza en el mundo.

Sin embargo, también somos conscientes de lo mucho que queda por hacer para que esta posibilidad se convierta en realidad. El actual proceso de globalización está produciendo resultados desiguales entre los países y dentro de ellos. Se está creando riqueza pero son demasiados los países y las personas que no participan de los beneficios y a los que apenas se tiene en cuenta, o se ignora totalmente, a la hora de configurar el proceso.

Para una gran mayoría de mujeres y hombres, la globalización no ha sido capaz de satisfacer sus aspiraciones sencillas y legítimas de lograr un trabajo decente y un futuro mejor para sus hijos. Muchos de ellos viven en el limbo de la Economía Informal, sin derechos reconocidos y en países pobres que subsisten de forma precaria y al margen de la economía global. (OIT. Por Una Globalización más justa. Pág.10).

La descripción de los efectos positivos y negativos de la globalización es el punto de partida de una serie de sugerencias y recomendaciones para encauzar este proceso hacia la senda de la justicia social. Esta visión tiene sus raíces en el desarrollo local, porque las personas viven y conviven dentro de su ámbito más próximo, y desde el mismo deben organizarse para corregir y codirigir este proceso que les afecta en lo más cercano.

Se juzga a la globalización por sus resultados. Aunque muchos de los males que hoy afligen al mundo – pobreza, falta de trabajo decente, negación de los derechos humanos – existían mucho antes de la actual fase de globalización, en determinadas regiones del mundo se ha observado un aumento de la exclusión y de las privaciones. En opinión de muchos, la globalización ha acabado con los modos de vida tradicionales y con las comunidades locales, y representa una amenaza para la sostenibilidad ambiental y la diversidad cultural. A medida que se acelera el actual proceso de interacción e interconexión transfronterizas, crece la polémica acerca de las desigualdades, no solo entre los países, sino también dentro de los países, así como sus repercusiones para la población, las familias y las comunidades. Estas inquietudes afectan a los fundamentos mismos de la política. El debate sobre la globalización se está convirtiendo rápidamente en un debate sobre la democracia y la justicia social en el seno de una economía globalizada. (Obra citada, Pág. 3).

Por otro lado, podemos señalar que las políticas de ajuste aplicadas en países de América Latina no han corregido las desigualdades locales y regionales. En muchos los casos los impactos son negativos. Las desigualdades que se observan, en términos de ingresos y desarrollo de los diferentes territorios con respecto a sus países, requieren que el conjunto de actores presentes en esa realidad se transformen en gestores de su propio desarrollo.

II. EL DESARROLLO LOCAL

Como sabemos, la responsabilidad principal de los diferentes niveles de gobierno es promover el desarrollo, entendida como construcción de capacidades y derechos de las personas.

En este sentido, el desarrollo local lo entendemos como un proceso concertado de construcción de capacidades y derechos ciudadanos en ámbitos territoriales político-administrativos del nivel local (municipios = territorio) que deben constituirse en unidades de planificación, de diseño de estrategias y proyectos de desarrollo en base a los recursos, necesidades e iniciativas locales. Este proceso incorpora las dinámicas del desarrollo sectorial, funcional y territorial, que se emprendan desde el Estado, las organizaciones sociales y la empresa privada en el territorio.

El desarrollo local es integral; es decir, incorpora en el diseño de sus planes al conjunto de dimensiones presentes en el territorio: social, económico, ambiental, etc. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, de modo que se vaya alcanzando el desarrollo humano sostenible.

En la medida que es un esfuerzo organizado de toda la sociedad local será necesario un fuerte liderazgo que deberá asumir el gobierno local (la municipalidad).

Tradicionalmente se ha considerado a los gobiernos locales como empresas de servicios (orientadas a la ejecución de obras e infraestructuras), limitando las posibilidades de actuación de los alcaldes y funcionarios públicos en la promoción e impulso de un desarrollo integral de sus territorios. Afortunadamente, esta visión está siendo superada en la mayoría de nuestros países que están inmersos en un proceso de descentralización territorial que, entre otros, provee a las municipalidades y gobiernos regionales de las herramientas formales necesarias para asumir adecuadamente un mayor grado de autonomía en la gestión y distribución de los recursos.

Ámbito territorial del desarrollo local

La unidad básica en el desarrollo local es precisamente el territorio o municipio. Este tiene un conjunto de características que señalamos a continuación:

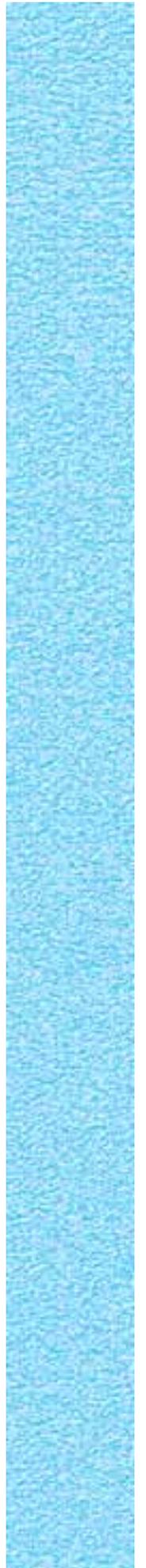
- ▲ *Demarcación geográfica definida y características físicas espaciales.*
- ▲ *Gobierno con administración propia: municipalidad.*
- ▲ *Población vecinal vinculada: vecinos, sentido de pertenencia, etc.*
- ▲ *Patrón socio – productivo: actividades económicas definidas por sector y producto «estrella» de la economía.*
- ▲ *Dotación de recursos a utilizar: recursos naturales, posicionamiento, etc.*
- ▲ *Articulación regulada con las instancias públicas y privadas de mayor escala.*
- ▲ *Dinámicas, sectoriales y funcionales, que tienen una lógica de inversión no necesariamente racional en la localidad.*

Sin embargo, la característica principal es la dispersión de los escasos recursos, ya sea por la escasa coordinación entre actores y agentes de desarrollo o la inexistencia de voluntad, capacidades y estructuras para gestionar los Planes de Desarrollo de manera sistémica.



Capítulo II:

**Municipalidad y
Promoción del
Desarrollo
Económico Local
(DEL)**



I. EL DESARROLLO ECONOMICO

El desarrollo económico local puede definirse, como señala la Organización Internacional del Trabajo, como «un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica» (Rodríguez-Pose, 2002).

Dicho en otras palabras, se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local (Vázquez Barquero, 1988), y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- a) Económica**, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- b) Formación de recursos humanos**, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- c) Socio-cultural e institucional**, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- d) Político-administrativa**, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de «entornos innovadores» favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- e) Ambiental**, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

El DEL, en tanto proceso participativo promueve alianzas entre los principales actores públicos y privados de un territorio definido con el objetivo de estimular la actividad económica. Este proceso exige el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo continuo, utilizando los recursos locales y el desarrollo de ventajas competitivas en un contexto global. De este modo, el diseño y la implementación de enfoques de DEL responde a la necesidad de encontrar las soluciones más idóneas y sostenibles a los requerimientos locales, dirigiéndose simultáneamente a las diferentes dimensiones del proceso de desarrollo mediante la integración de sus aspectos económicos con las dimensiones culturales, sociales e institucionales.

Asimismo, podemos considerar al DEL como una alternativa a las viejas recetas de desarrollo que ponen el énfasis solo en la atracción de inversiones para lo cual aplicaron medidas de apertura y desregulación normativa y tributario y pusieron el énfasis en la inversión en infraestructura. Este enfoque, al no tomar en cuenta las dinámicas económicas locales y regionales, dejó en el abandono o precariedad las iniciativas de empresas de pequeña escala que en los últimos años fueron las que amortiguaron los efectos de las crisis económicas en nuestros países.

Los enfoques de promoción DEL se apoya en las dinámicas locales de estas empresas, de los recursos existentes y coloca en su verdadera dimensión las políticas de atracción de inversiones saludables al desarrollo local. Al mismo tiempo, busca formas de conectar las políticas de

desarrollo local, regional y nacional en un sólo marco de actuación integrador. En consecuencia, el DEL es un proceso que provee diferentes soluciones de acuerdo al lugar, cultura y potencial económico, circunstancias políticas y el entorno social e institucional. Amplía el sentido de propiedad del proceso de desarrollo y propicia la innovación mediante el uso de conocimientos y capacidades locales.

El DEL posibilitará el crecimiento y desarrollo de la economía a partir de la identificación de sus vocaciones productivas que permitan su especialización y posicionamiento competitivo.

El nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de los agentes del territorio (económicos, políticos, etc.) y la generación de negociaciones distintas con los diferentes niveles del Estado, para:

- ▲ **Crear la institucionalidad para el fomento económico en el territorio.**
- ▲ **Especializar y diversificar las actividades productivas y fortalecer las empresas existentes, alentando la competitividad y haciendo de la innovación un instrumento para ello.**
- ▲ **Promoción de nuevas actividades empresariales.**
- ▲ **Mejora de los recursos humanos y del mercado de trabajo local.**
- ▲ **Aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente local a partir de un mejor conocimiento de éstos.**

II. ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS EN EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

El DEL está directamente relacionado a objetivos sobre cómo mejorar la imagen del territorio (provincia, distrito) y sus atractivos, el fomento de nuevas empresas: atracción y localización de éstas en otros ámbitos territoriales, consolidar y expandir las empresas existentes, motivar la capacidad de innovación de las empresas para hacerlas más competitivas frente a las demandas del mercado, la generación de empleo productivo y mejorar los ingresos y la calidad del trabajo (trabajo decente) en la población.

En este proceso se podrán combinar las Iniciativas Locales de Empleo (ILE), las Iniciativas de Promoción Empresarial (IPE) e iniciativas relacionadas con atraer nueva inversión o localización de nuevas actividades económicas («marketing» del territorio), posibilitando el desarrollo de ventajas competitivas, introduciendo una nueva preocupación por mejorar las condiciones y el entorno socioeconómico desde una perspectiva estratégica (Catalina Victory. ILPES-CEPAL.1997).

Estos tres elementos combinados deben estar presentes en toda estrategia de promoción DEL. El proceso no puede ser confundido con iniciativas parciales que absolutizan el DEL a la promoción empresarial, olvidando su incidencia en la generación de empleo, la calidad del trabajo y en el desarrollo de ventajas en el territorio.

Por otro lado, aunque la fluidez de los enfoques de DEL hace imposible describir un único grupo de políticas y orientaciones, se puede afirmar que un proyecto característico está compuesto por un cierto número de elementos básicos, entre los cuales se cuentan los siguientes:

- **Visión Estratégica y Compartida del Desarrollo de la Economía:** Establecimiento de objetivos de desarrollo económico concertados entre los actores locales a partir de la determinación de la vocación productiva local (los «oficios locales»), identificando sectores dinámicos y potenciales de la economía, productos «estrella», conglomerados empresariales a potenciar etc. Un instrumento necesario para este efecto es el Plan Estratégico Territorial, que en sus componentes (visión, objetivos estratégicos, etc.) desarrolle enfoques de promoción del desarrollo económico como estrategia válida de generación de empleo.
- **Compromiso de los actores locales en el desarrollo de su propio territorio:** Es un requisito para un desarrollo sostenible el reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ayuda a desarrollar confianza, alienta la innovación y promueve la creación de redes y actividades sociales. Asimismo, el compromiso de los actores locales fomenta la cohesión social, por lo cual disminuye el riesgo de conflictos subsecuentes. Otra consecuencia específica de esta práctica de cooperación y concertación social entre los actores locales, es que se garantiza con ella la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con financiamiento externo que estas entidades decidan promover, una vez que la institución donante dé por concluida sus actividades y acciones de cooperación.
- **Alianzas entre actores públicos/privados:** La cooperación entre actores y la coordinación de diferentes actividades de desarrollo los inhibe de adoptar enfoques poco efectivos de carácter individualista, mientras que al mismo tiempo apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo. El Desarrollo Económico Local es un medio para alcanzar la efectiva movilización de recursos locales al alentar las inversiones con la tasa más alta posible de retorno socioeconómico. Las alianzas entre actores públicos y privados, y sin fines de lucro se convierten en cruciales para la sostenibilidad del proceso al permitir la convergencia de intereses y expectativas durante la programación de inversiones entre los diferentes actores locales.
- **Territorio:** En contraste con los enfoques tradicionales de desarrollo de la comunidad, los enfoques de DEL proveen medios y estructuras para representar la opinión local en la política nacional e internacional. Los actores locales no sólo poseen un conocimiento superior de sus necesidades y recursos sino que su proximidad geográfica y cultural facilita la interacción frecuente de tipo social, económico y político, y crea las condiciones ideales para el crecimiento, innovación y desarrollo, cohesión social y confianza.

ESTRATEGIAS DE PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Son conocidas diversas estrategias de Promoción DEL. A continuación señalamos algunos componentes de estas:

- ◆ **Análisis territorial y mapeo institucional:** el objetivo de esta fase es adquirir conocimientos sobre la economía local y los recursos disponibles. Comprende usualmente un análisis preliminar de los principales datos socio-económicos y políticos del territorio (línea base), especialmente a través de estadísticas y encuestas. El proceso de mapeo institucional se enfoca en los objetivos y actividades de los principales actores locales y la dinámica entre ellos.

- ❖ **Construcción de consensos:** Durante esta fase, los actores locales comienzan lentamente a asumir el sentido de propiedad del proceso de desarrollo. Se les prepara progresivamente a través de talleres, presentaciones, foros, etc., mediante los cuales se van familiarizando con el enfoque de desarrollo local adoptado y con los demás actores involucrados. Así también, al reunirse a los actores locales se les habilita para compartir su conocimiento del entorno local, lo que representa un primer paso hacia la creación de una instancia de concertación local.
- ❖ **Establecimiento de una instancia de concertación:** La creación de una instancia de concertación es la continuación de la etapa de construcción de consensos anteriormente señalada. La instancia de concertación debe estar compuesta por los actores más representativos, y sus responsabilidades incluyen: formular una estrategia local de desarrollo, coordinar los recursos locales, compartir conocimientos recolectados, y asegurar la transparencia del proceso de desarrollo económico local.
- ❖ **Designación de una instancia ejecutiva:** La ejecución de un proceso de DEL implica la elección de un órgano que tenga la capacidad, potencial o existente, de coordinar las actividades locales que recojan las directivas del planeamiento estratégico y la concertación.

Es importante en este caso que el gobierno local defina una estructura que se dedique exclusivamente a la promoción económica y, en particular, a la promoción de un entorno favorable para la consolidación y desarrollo de estos espacios.

- ❖ **Diseño de una estrategia de DEL:** Los actores locales realizan un proceso de planificación estratégica basado en los elementos aportados por los resultados del análisis territorial y el mapeo institucional.

La estrategia de DEL debe resumir una visión, objetivos y plan de acción a corto, mediano y largo plazo. El plan también debe proveer sugerencias específicas con respecto a políticas, proyectos e instrumentos a través de los cuales los actores locales pueden alcanzar sus objetivos comunes de desarrollo.

- ❖ **Implementación de la estrategia de DEL:** Los actores locales se encargan de implementar el plan de acuerdo a sus competencias, recursos y capacidades, mediante la creación de una estructura apropiada. Circunstancias diferentes requieren enfoques diferentes y éstos conducirán a acciones diferentes y resultados concretos.

Diversas políticas de regionalización se han dirigido sea a las mejoras de la infraestructura y servicios de una región (el 'hardware') o al fortalecimiento de capacidades institucionales, el desarrollo de recursos humanos, la investigación y desarrollo, la recolección y diseminación de información, etc. (el 'software').

El cuadro siguiente describe la formulación de políticas DEL, el desarrollo de proyectos e instrumentos, así como la creación de estructuras de implementación local.

El contenido de una estrategia de DEL formulada por los actores locales variará siempre de localidad en localidad, dependiendo de los análisis territoriales y el debate entre actores locales. Sin embargo, las políticas, instrumentos y proyectos más usuales, así como sus estructuras de implementación más comunes, se ilustran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Políticas, instrumentos y entidades de DEL orientados al desarrollo de las Pymes

	Políticas de DEL	Instrumentos y proyectos de DEL	Estructuras de implementación existentes	
Estrategia de desarrollo económico local orientado a Pymes	Finanzas	Programas de crédito. Fondos de garantía. Fondos rotatorios. Capital de riesgo. Créditos especiales para mujeres y jóvenes	Bancos locales. Microfinanzas. Instituciones Intermediarias Financieras. Banca de desarrollo	Plan de Acción para el Desarrollo Económico Local
	Servicios de Desarrollo Empresarial	Investigación de mercados. Empresas principiantes. Bancos de datos. Incubadoras. Consultorías. Promoción de exportaciones. Apoyo a clusters	Cámaras. Gobierno local. Proveedores privados de servicios. Universidades. Centros de investigación. Incubadoras de negocios	
	Capacitación	Cursos sobre gestión. Viajes de estudio. Cursos a distancia. Pasantías, Cursos para grupos especiales (mujeres, desplazados, etc.)	Centros de investigación. Escuelas públicas/privadas. Universidades. Cámaras. Proveedores privados de servicios.	
	Infraestructura, inversión y planificación	Plan de Desarrollo local. Plan de Gestión Ambiental	Gobierno local. Ongs. Centros de investigación.	
	Incentivos a la inversión	Mercadeo territorial	Gobierno local. Agencias de mercadeo privadas. Cámaras, etc.	
	Desarrollo de redes	Influir sobre gobierno central, agencias internacionales, Ongs, inversionistas, ADEL, Mesas de concertación y redes de desarrollo local, etc.	Gobierno local. Cámaras. Agencias de desarrollo económico local/regional, etc.	
	Coordinación geográfica de recursos locales	Orientación y reorientación de la inversión sobre el territorio, estrategias de conglomeración, etc.	Gobierno local. Cámaras. Agencias de desarrollo económico local/regional, etc.	
	Coordinación funcional de recursos locales	Delegación de funciones de desarrollo a actores más apropiados.	Gobierno local. Cámaras. Agencias de desarrollo económico local/regional, etc.	

Un objetivo clave durante la etapa de implementación debe ser el uso, promoción y fortalecimiento de las estructuras locales de implementación existentes. Por ejemplo, las actividades de capacitación deben realizarse, siempre que sea posible, por instituciones locales de capacitación, cámaras de comercio, ONG o universidades. Lo mismo se aplica al caso de la prestación de servicios empresariales por parte de proveedores existentes, así como la provisión de servicios financieros por bancos u otros intermediarios financieros locales. Otras estructuras de implementación podrían ser los centros de negocios, de innovación tecnológica, incubadoras, agencias de desarrollo regional o desarrollo local, etc.

La experiencia con modelos de desarrollo económico local ha mostrado que la forma más efectiva de desarrollar estos procesos es a través de la institucionalización de una instancia de concertación local y el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales para el desarrollo de políticas y proyectos de DEL (a través de unidades especiales a cargo de la promoción económica, tales como las Unidades Municipales de Promoción Empresarial «UMPES» que devinieron en gerencias municipales DEL en Perú, las Oficialías Mayores de Desarrollo Económico, en Bolivia o la Oficinas Municipales de Apoyo a la MYPE en Centro América).

III. COMPETITIVIDAD TERRITORIAL BASE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Por ello, es necesario establecer un concepto claro respecto a la COMPETITIVIDAD TERRITORIAL en tanto capacidad de un territorio para desarrollarse de manera sostenida en un contexto de competencia globalizada. Esto permite mejorar el posicionamiento de la localidad en el sistema de ciudades, mediante procesos de mejoramiento e innovación tecnológica (valor agregado – ventajas) en las actividades productivas (producto – proceso – gestión empresarial) y en la institucionalidad local.

Por ello resaltamos la necesidad del desarrollo de ventajas competitivas, entendidas como un proceso de construcción de nuevas capacidades que permitan que toda la localidad entre en competencia. Éstas tienen que ver con:

- ✓ Manejo de tecnología
- ✓ Mano de obra capacitada
- ✓ Profundización de habilidades
- ✓ Sector público más avanzado
- ✓ Infraestructura más moderna

Las innovaciones tecnológicas posibilitan los cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas y la administración pública en general, así como diferentes tipos de involucramiento entre los agentes socioeconómicos e institucionales, a veces como condición previa para la introducción de dichas mejoras.

Estas innovaciones tecnológicas nunca se dan en el vacío, sino como parte de las transformaciones sociales e institucionales. Por ello, tenemos que entender la innovación tecnológica en su sentido más amplio, es decir, incluyendo los cambios e innovaciones sociales que la acompañan y hacen posible.

La competitividad «*sistémica*» o *estructural* (Esser y otros, 1996) implica que las empresas no enfrentan la pugna competitiva en los mercados por sí solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos como el marco normativo y de procedimientos locales para el acceso formal al mercado de las empresas, la disponibilidad de los servicios de desarrollo empresarial; la dotación de infraestructuras básicas; la naturaleza y magnitud de la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i); la capacitación en gestión empresarial; la vinculación del sistema educativo y de capacitación de recursos humanos con los requerimientos productivos y empresariales territoriales; la red de proveedores y competidores locales; el nivel de exigencia de los usuarios locales; y el grado de interacción creativa entre el sector público y los agentes sociales.

Esto confirma que la empresa nunca actúa en el vacío, sino que en la pugna competitiva con las empresas rivales, se apoya siempre en la oferta de recursos estratégicos existentes en el territorio, tales como la dotación de infraestructuras básicas, los recursos humanos cualificados, un sistema de salud eficiente, un sistema de investigación aplicada para el desarrollo centrado en los problemas relevantes del sistema productivo local, la oferta de servicios de desarrollo empresarial, el asesoramiento para el acceso al crédito; líneas de financiamiento y régimen fiscal apropiados para las microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otros aspectos sustantivos.

En definitiva, las ventajas del empresario innovador descansan en la construcción social de estos componentes básicos del entorno innovador territorial y no solamente en su carácter emprendedor el cual es, también, fruto de este contexto territorial. De ese modo, los sistemas de salud y educación, así como la existencia de una cultura local favorable a la creatividad y el emprendimiento, deben dejar de ser contemplados exclusivamente como temas sociales, ya que forman parte sustantiva del entorno favorecedor de la innovación tecnológica, al ocuparse de la valorización de los recursos humanos en un ambiente estimulador del desarrollo productivo y empresarial.

Las estrategias de desarrollo económico local conciben el **territorio** como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional. El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural.

En el nivel territorial existe un potencial de recursos (humanos, institucionales, económicos, culturales), lo que supone un **potencial de desarrollo endógeno**. Para su identificación hay que disponer de la información suficiente sobre los aspectos más sustantivos del tejido empresarial tales como el censo de establecimientos o unidades productivas; su localización territorial; cadenas o eslabonamientos productivos; mercado de trabajo local; grado de vinculación entre el sistema de formación de los recursos humanos y las necesidades productivas locales; instituciones de capacitación empresarial y tecnológica; sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación a manera de Servicios avanzados a la producción (p.e. Centros de Innovación Tecnológica, Viveros de empresas etc.) ; inventario de recursos naturales y ambientales; estructura social y política local; tradición cultural local; organizaciones representativas de empresarios y trabajadores, entre otros aspectos relevantes.

Por otro lado, si bien es cierto el DEL plantea la necesidad de hacer competitivas a las empresas, esta lógica no pasa por precarizar el trabajo. Por ello es importante deslindar con diversos enfoques existentes en nuestros países que consideran a las condiciones de trabajo (calidad) como sobrecostos que limitan el posicionamiento competitivo de las empresas.

Sin embargo, es gratificante conocer que los Jefes de Estado y de Gobierno del hemisferio americano en la Cuarta Cumbre de las Américas realizada el 5 de noviembre del 2005 en Mar de Plata, ha adoptado una declaración política y un ambicioso plan de acción destinado a crear trabajo decente, enfrentar la pobreza y fortalecer la democracia. La Declaración adoptada en Mar del Plata, Argentina, destaca el papel fundamental de una política de creación de empleos y asigna al derecho al trabajo, tal como se encuentra estipulado en los instrumentos de derechos humanos, un lugar central en la agenda hemisférica.

IV. DESARROLLO ECONOMICO, INTEGRACION DE LA ECONOMIA INFORMAL Y LUCHA CONTRA LA POBREZA

El fenómeno de la informalidad ha sido una de las principales preocupaciones de la OIT desde la década de los setenta. Su creciente dinámica y masificación se remota a los años cincuenta con la migración de campesinos y pequeños agricultores atraídos por las posibilidades de mejoras de ingresos y calidad de vida de la zonas urbanas, quienes con bajas calificaciones y carentes de capital se incorporaron a la fuerza laboral urbana en actividades de baja productividad,

ingresos inferiores y fuera del ámbito formal de la economía. En las última década la mayor parte de los nuevos empleos de los últimos años se ha creado en la economía Informal: 7 de cada 10 empleos no agrícolas se ha generado en este sector.

Actualmente en un escenario de globalización y liberalización de mercados, informalización de la producción y flexibilización de la relaciones laborales se han sumado a los trabajadores por cuenta propia, los trabajadores y propietarios de microempresas que se caracterizan por la informalidad de sus trabajadores sin protección independientemente el tamaño y tipo de empresa a la cual laboral. Mantienen como característica común que son trabajadores que no están reconocidos ni protegidos por la ley, que su nivel de vulnerabilidad es elevado y que carecen de seguridad del mercado laboral del empleo ocupacional en el trabajo, de capacitación, de ingresos y de representación¹, constituyendo ellos la economía informal.

En los ámbitos locales, el comercio ambulatorio y los trabajadores por cuenta propia que conducen los puestos de los mercados de barrio son expresiones cercanas de la EI. Con ellos el gobierno local tiene una relación mayoritariamente conflictiva basada en la regulación y control del espacio público, que limita la exploración del potencial generador de empleo que tienen estos conglomerados.

Según afirma V.Tokman² « para la OIT la forma mas consistente de analizar la situación de quienes se encuentran en la economía informal es en términos del *déficit de trabajo decente* Ante ello surgen tres mandatos en una estrategia para avanzar hacia el trabajo decente, en lo inmediato reducir el déficit de trabajo decente en la economía informal, en el corto y mediano plazo permitir la transición de los informales hacia la formalidad y en el largo plazo generar las oportunidades de los empleos formales protegidos y decentes para todos los trabajadores y empleadores».

En el Perú, a partir del proceso de descentralización iniciado hace dos años, se han impulsado la constitución de los Gobiernos regionales y promovido la formulación de los Planes Estratégicos Regionales de carácter participativo. Así mismo se ha promovido la constitución de los Consejos Regionales de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo ni en los planes de desarrollo, ni en las instancias consultivas el tema de la economía informal esta presente, lo cual es grave ya que este sector constituye mas del 60% de la actividad económica urbana en muchos países.

Si bien es cierto un proceso de promoción DEL, está orientado a la especialización de la economía, es conveniente que este esfuerzo recoja por un lado la identificación de los sectores productivos mas dinámicos (generadores actuales de mayor empleo, apertura a la innovación o mejoramiento, articulación o eslabonamiento productivo en el ámbito local, posibilidades de conquistar nuevos mercados etc.) y los sectores productivos con potencial de desarrollo, en los cuales es posible encontrar conglomerados o iniciativas emprendedoras de la economía informal.

Por ello, es necesario incorporar en los enfoques de desarrollo económico local la integración de la economía informal, pues esta en muchos casos no aparece como parte de los procesos DEL. Esta situación amerita sea contemplada en el marco de la discusión de los nuevos temas DEL pues en muchas localidades la economía informal es mayoritaria y es paradójico que en los planes DEL estas no las incorporen como parte de los ejes de desarrollo.

Este nuevo enfoque de los procesos DEL permite combinar la competitividad territorial a los esfuerzos de lucha contra la pobreza de nuestros pueblos.

¹ Victor E. Tokman, OIT, 2004.

² Idem

V. ROLES Y RETOS DE LA MUNICIPALIDAD PARA LA PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Promover un entorno favorable para el desarrollo de la economía local y procesos empresariales sostenibles que generen trabajo decente

I. Municipalidad y gestión territorializada

Como sabemos, la municipalidad es el órgano de gobierno local que ejerce sus funciones y competencias en el municipio (territorio = provincia, distrito). Por ello es necesario recalcar la diferencia de estos conceptos que a veces se utilizan de manera confusa:

- ▲ Municipio: hace referencia al territorio o localidad con todos los elementos que se han detallado en el primer capítulo.
- ▲ Municipalidad: es el órgano de gobierno local.

Por otro lado la municipalidad, en gran parte de los países de América Latina, tiene las siguientes finalidades con más o menos el mismo fraseo:

- ▲ Representar a los vecinos.
- ▲ Proveer servicios públicos locales.
- ▲ Promover el desarrollo integral concertado y sostenible de la localidad.

En este marco, la finalidad fundamental que coloca a las municipalidades en su rol de gobierno local es la promoción del desarrollo integral. Sin embargo, aún existiendo experiencias importantes; este rol no ha sido plenamente desarrollado, limitándose a la gestión de servicios públicos locales y enfatizando su accionar en inversión de infraestructura o proyectos de equipamiento local (pistas, losas deportivas, etc.).

Es por ello necesario promover el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales que les permitan trascender las tradicionales competencias que la asocian a la idea de una entidad prestadora de servicios públicos (limpieza, ornato, certificación de nacimientos etc.), y asuman un rol promotor del desarrollo integral que incluya la dinamización de la economía local.

Esto es lo que se conoce como una gestión territorializada: desarrollo económico y social en el ámbito local, como la ha llamado Francisco Alburquerque. Es decir, aquella gestión que conociendo la realidad local incorpora en si misma un conjunto de dimensiones que le permita desarrollarse competitivamente. Sólo así, la municipalidad podrá mejorar la calidad de vida de sus vecinos y asumir un rol determinante en la promoción del desarrollo³.

Este nuevo rol municipal debe estar orientado a impulsar y facilitar procesos sostenibles y sustentables de desarrollo local, coordinando con otros niveles del Estado, facilitando información para mejorar la toma de decisiones para la inversión, estimulando los derechos ciudadanos y facilitando la generación de nuevas capacidades en la población para el emprendimiento. Además, de posibilitar oportunidades, concertar políticas y programas de desarrollo local con la institucionalidad pública y privada local que permitan darle sostenibilidad y sustentabilidad al proceso de desarrollo.

³ Alburquerque, Francisco. Santiago de Chile, ILPES, 1997.

Para este efecto, los planes, proyectos y actividades de promoción deben ser funcionales a la generación de riqueza y a la lucha contra la pobreza social y conservación del medio ambiente, para hacer posible que la vida de las personas sea saludable, productiva y en armonía con la naturaleza.

Por ello, "...los enfoques de desarrollo sostenible aconsejan fortalecer la economía local, pero aprovechando al máximo los factores endógenos para generar riqueza y redistribuirla, a fin de enfrentar la pobreza y exclusión social, el desempleo y prevenir nuevos procesos de deterioro del medio ambiente. Toda acción municipal promotora del desarrollo económico debe ser coherente con estos enfoques" (J. Díaz. Palacios, 2003).

En este marco, concebimos al Desarrollo Económico Local como un proceso que debe liderar la municipalidad, con el propósito de ampliar la base económica local, fortaleciendo el tejido económico y posibilitando el desarrollo de un proceso de acumulación de excedentes interno con propósitos de redistribución de la riqueza.

Gráfico N° 1



Al proponer que las municipalidades incorporen la promoción económica como una de sus funciones, no se está pensando en nada ajeno a la historia. De hecho, las ciudades se han estructurado en la mayoría de casos sobre la base de la actividad económica y es a partir de ello, que luego organizaron sus administraciones de gobierno local. Para ser más precisos, sobre un recurso determinado en el territorio se desarrollaron actividades económicas que posibilitaron el crecimiento de asentamientos humanos y la evolución a ciudades que al dotarse de administraciones que las regularan dieron origen a las municipalidades.

Visto desde el fenómeno de la globalización, es necesario reflexionar el papel de los escenarios locales y en particular de sus niveles de gobierno.

La nueva situación internacional (globalización, crisis del modelo fordiano de producción, etc.) ha generado un cambio sustantivo en las estrategias de desarrollo y los procesos de

descentralización, transformándose este último en un componente clave de la modernización de los estados, para hacer más eficiente la gestión pública y redefinir el marco de la inversión social (F. Albuquerque, 1997).

En los últimos años se ha hecho evidente que no es posible desarrollar programas nacionales de soporte al desarrollo productivo, si es que éstos no reflejan las reales demandas empresariales de los escenarios locales y si no cuenta con potenciales instituciones aliadas, como los gobiernos locales en sus nuevas responsabilidades que les señala la constitución y sus leyes orgánicas.

II. Los Lineamientos de Política Municipal en el DEL

El desarrollo económico local es responsabilidad de todos los actores locales. Sin embargo, los roles de los actores, son distintos según los intereses que éstos tengan y sus responsabilidades frente al desarrollo local. Por ello apostamos a que la municipalidad en su condición de gobierno local lidere estos procesos.

Sin embargo, como ya se ha señalado, la municipalidad requiere de capacidades y una nueva cultura organizacional que le permita que en el DEL desarrolle un doble rol:

- ✓ *Promotor de la economía local en tanto facilite la creación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades económicas, la atracción de inversiones y la generación de empleo, factores que posibiliten así mismo una mejor calidad de vida para las personas.*
- ✓ *Promotor de actividades económicas sostenibles y sustentables y que en el proceso genere trabajo decente (calidad del trabajo).*

Asimismo, debe contribuir al desarrollo de otros factores, a los que llamaremos factores intangibles, ligados a lo que denominamos la construcción del capital social necesario para la consolidación de estos procesos (confianza, liderazgo, etc.). Sin éstos (los factores), será imposible pensar en procesos sostenibles basados en la concertación y en la cooperación público – privada.

Para este efecto, la creación de este entorno supone el desarrollo de los siguientes factores en el marco de un enfoque sistémico de competitividad local:

Soporte físico	<i>Infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo a las actividades económicas.</i>
Normatividad promotora	<i>Cuerpo normativo y procedimientos amigables y promotores del desarrollo empresarial, el empleo, la formalización y las inversiones.</i>
Formación de RR.HH.	<i>Afectar en la mejora de la educación local.</i>
Servicios empresariales	<i>Servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial (Capacitación, asistencia técnica, etc.), avanzando hacia los servicios avanzados a la producción que permitan la especialización productiva (CITES, observatorios, Viveros de empresas etc.).</i>
Promoción	<i>De las actividades económicas del territorio y en última instancia de las ventajas del propio territorio para el desarrollo de actividades económicas.</i>
Institucionalidad	<i>Fortalecimiento de las instituciones en su rol promotor y en su capacidad de cooperación y concertación.</i>

Por otro lado, en los últimos años, los nuevos retos del desarrollo local demandan que las municipalidades incursionen de diversas formas en la dinámica de la economía local, tratando de responder a las necesidades de empleo y promoción de las empresas de pequeña escala (MYPE) así como un mayor involucramiento en la lucha contra la pobreza. Por lo tanto, se hace necesario que en el desarrollo de su propuesta de políticas u orientaciones estratégicas la gestión municipal desarrolle:

- a. Una visión integral del desarrollo. Por más pequeño que sea el espacio, se tiene que plasmar un pensamiento que articule lo local con lo global («actuar en lo local, pensando en lo global»), tratando en lo posible de aprovechar las oportunidades del entorno a partir del desarrollo de las capacidades locales.
- b. Un concepto de territorio o espacio local entendido como plataforma de competitividad: Aplicación de uso de potencialidades y capacidades como un esfuerzo endógeno propio en el desarrollo de los factores necesarios para el DEL.
- c. La gestión del espacio local como combinación de democracia y participación, en la búsqueda de más eficiencia y competitividad.
- d. La importancia de la innovación tecnológica, el mejoramiento continuo y la difusión territorial de estas innovaciones en la base productiva y el tejido empresarial de la localidad y la región. Es decir, que se asuma la innovación tecnológica como factor clave de la productividad y competitividad.
- e. La natural relación entre espacio local y entorno regional. Esta relación hay que privilegiarla y articularla, de tal modo que permita potenciar las acciones y proyectos locales, encontrando en ese proceso criterios de competitividad y eficiencia en lo local. Por otro lado, lo regional debe ser concebido como una plataforma de transformación (tecnológica) productiva para que la producción local se articule a lo regional (empresas locales relacionadas a mercados regionales).
- f. En la organización del territorio debe aparecer, como una forma natural, la articulación espacio urbano-espacio rural, que permita mostrar que no es posible el desarrollo rural si no se articula a la ciudad (agro-industrias, agro-servicios, corredores económicos productivos).
- g. La innovación tecnológica como un proceso de innovación social e institucional; en este sentido, los gobiernos locales también deben ser susceptibles de ser innovados.
- h. Descentralización: una mayor responsabilidad de los gobiernos regionales y locales sobre los problemas territoriales y ambientales.
- i. Que los territorios (ciudades, regiones) «compitan» (mejorando la oferta territorial), convirtiendo sus ventajas comparativas en ventajas competitivas.
- j. El tránsito a las ventajas competitivas más dinámicas; el recurso humano (conocimiento) como factor estratégico.
- k. El desarrollo de servicios financieros y no financieros en la producción, el impulso a los servicios avanzados en éstos y la creación del «entorno» sistémico de la competitividad territorial.
- l. El interés por las pequeñas y microempresas, las cuales constituyen gran parte del tejido empresarial en nuestro país y los países de América Latina.
- m. El pacto estratégico entre los actores locales para el fomento productivo y la competitividad (Mesas de Concertación o Comités Locales de Desarrollo Productivo y del Empleo).

III. Los Retos de la Gestión Municipal para el DEL

En los últimos años, se han producido diversas experiencias de acercamiento entre la municipalidad y las empresas. Algunas son verdaderamente paradigmáticas, como son los casos de Villa El Salvador o Independencia (Huaraz) en Perú. La experiencia internacional y nacional demuestra que los casos exitosos de desarrollo local tienen que ver con la participación de los gobiernos locales como promotores del desarrollo productivo y en particular de las mypes.

Esta misma experiencia demuestra que es necesario crear instancias en el nivel local que diseñen y pongan en operación políticas de fomento empresarial, de empleo y localización de nuevas inversiones, que es lo que en nuestro modelo llamamos **UMPE (Unidad Municipal de Promoción Empresarial y del Empleo)**. Estas unidades deben contar, para tal efecto, con personal especializado (promotores), que les permita alcanzar objetivos de desarrollo.

Si bien es cierto, en el proceso de descentralización o de desconcentración de los estados en América Latina se ha avanzado en crear estas áreas -con honrosas excepciones-, la situación mayoritaria es de debilidad en la gestión del DEL.

A continuación se señalan algunas características encontradas en un grupo significativo de municipalidades de Bolivia, Perú, Honduras y Nicaragua durante la acción del programa PRES de la OIT desde el 2004:

- ❖ Escaso nivel formativo en temas DEL, agudizado por diferencias de enfoques y conceptos sobre el DEL incluso al interior de los equipos municipales.
- ❖ Desconocimiento de las implicancias del entorno macroeconómico (globalización etc.) para el desarrollo local.
- ❖ Incipiente conocimiento sobre planificación estratégica territorial y su instrumentalización con el corto plazo.
- ❖ Ausencia de enfoques y estrategias de competitividad territorial (innovación, valor agregado etc.).
- ❖ Las iniciativas DEL en casi todas son incipientes, relacionadas fundamentalmente a la promoción empresarial en el mejor de los casos de conglomerados empresariales y basadas en articular mercado de servicios de desarrollo empresarial (SDE): promoción de la capacitación en gestión empresarial, uso de bonos etc.
- ❖ Desconocimiento de enfoques e instrumentos sobre empleabilidad en el fomento productivo. Solo elementos de articulación laboral.
- ❖ Iniciales capacidades para la cooperación público privada que se traduce en el escaso funcionamiento de las mesas de concertación.
- ❖ Inexistentes instrumentos básicos de gestión (mapeo económico e institucional, directorio de oferta de SDE y financieros, etc.).
- ❖ Inicial interés por promover procedimientos amigables al desarrollo de los negocios (simplificación administrativa de la licencia de funcionamiento)
- ❖ Escasa capacidad para apalancar recursos financieros en la mayoría de estas que cubra el escaso presupuesto asignado a sus funciones.

- ❖ Incipiente desarrollo de gestión por objetivos en la mayoría de las áreas DEL de las municipalidades diagnosticadas y que hace la diferencia entre las áreas DEL con las otras áreas. Sin embargo se adolece de un sistema de seguimiento.
- ❖ Limitada capacidad de formulación y gestión de proyectos para el DEL.

Los retos.-

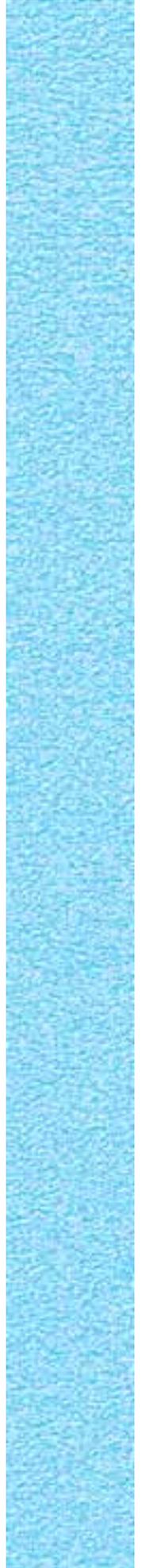
Estas características actuales suponen retos hacia las mejoras necesarias de los gobiernos locales que posibiliten su rol pro-activo en la promoción del desarrollo económico:

- ▲ Desarrollo de una cultura de promoción del desarrollo local orientada a revalorar la condición de gobierno conductor de estos procesos. Enfoque transversal en la gestión del desarrollo local que articule competencias y funciones no solo del ejecutivo municipal, sino que integre la capacidad normativa y otras del concejo municipal.
- ▲ Instrumentos de gestión para hacer posible el desarrollo de los factores arriba señalados, al que puede llamársele entorno competitivo local. Así para cada uno de los factores se hace necesario desarrollar o hacer ajustes en los instrumentos de gestión (por ejemplo para el soporte físico: catastro, plan director, sistema de tratamiento de residuos sólidos, etc.).
- ▲ Plan Operativo Anual (POA) ligado al Plan Estratégico Territorial (PET) o también llamado Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC) del eje de promoción del desarrollo económico.
- ▲ empresarial y el uso de los instrumentos de planificación (sistema de monitoreo y evaluación, etc.), para la verificación de resultados e impactos en el mediano plazo.
- ▲ Objetivos institucionales orientados a la competitividad más que a POLÍTICAS de alivio a la pobreza.
- ▲ Estructura orgánica ligada a los objetivos de desarrollo local.
- ▲ Iniciativas articuladas de ILE, IPEs y competitividad o «marketing» territorial.



Capítulo III:

**Las Capacidades a
Generar en los
Gobiernos Locales
para la
Promoción del
Desarrollo Económico**



A. INTRODUCCION.

En los últimos veinte años, los gobiernos locales han venido cobrando relevancia y afianzándose en su papel de promotores del desarrollo. En la última década se han multiplicado los esfuerzos por iniciar procesos de desarrollo económico en diversas localidades de América Latina, muchas veces liderados por sus gobiernos locales.

Sin embargo, la oferta de formación (capacitación, asistencia técnica etc.) para generar estos procesos es casi inexistente. Y la que existe confunde el DEL con fomento productivo o desarrollo empresarial.

El DEL es mucho más que desarrollo empresarial. Tiene que ver también, con la generación de empleo y construcción de condiciones para el Trabajo Decente (protección social, derechos laborales, etc). Asimismo aborda, de manera estratégica, el desarrollo de condiciones de competitividad para lograr un mejor posicionamiento en el sistema de localidades, regiones y ciudades (competitividad territorial), que posibilite la atracción de inversiones y mejores condiciones para las empresas locales.

En este contexto, se ha perfilado una propuesta de desarrollo de capacidades en la gestión municipal para la promoción del desarrollo económico local, que es sobre la cual se desenvuelve el manual.

Esta no es una propuesta acabada, sino mas bien una propuesta para el debate, pero que se apoya en la experiencia de trabajo de capacitación y asistencia técnica a un número importante de municipalidades que fueron beneficiarias del Programa PROMDE que fue continuada por el Programa Regional de Empleo Sostenible de la OIT desde el 2004, y que permitieron el desarrollo de experiencias positivas de DEL y que se muestran a lo largo del manual.

I. ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

La propuesta para el desarrollo de capacidades en la gestión municipal, se basa en los siguientes elementos:

1.- La institucionalización de la promoción del DEL en los gobiernos locales, consideramos que debe quedar claramente establecido el rol de la municipalidad en liderar el proceso de desarrollo, generando los factores necesarios en el escenario local orientados la especialización de la economía.

2.- La integración de los espacios urbanos y rurales en estos procesos y el desarrollo de mancomunidades, toda vez que las localidades no sólo comparten un sistema productivo que va mas allá de sus fronteras, sino otras características (cuena, tradición, patrón sociocultural, etc.) que pueden facilitar una asociación natural para conformar mancomunidades. En Perú la Ley Orgánica de Municipalidades ha previsto un marco general para que éstas, haciendo uso de su autonomía, puedan asociarse de acuerdo a sus intereses.

Las *mancomunidades* como entidades locales asociativas, formadas por agrupaciones de municipios, con personalidad jurídica propia, desarrollan, gestionan, o ejecutan en común, obras y servicios determinados y, a su vez, complementarios. La mancomunidad se convierte en una entidad ideal para favorecer e impulsar el proceso de desarrollo, para la coordinación interinstitucional, para ser puente entre las otras instituciones del Estado y los actores presentes en el municipio, para estimular la solidaridad y la cooperación horizontal intermunicipal.

Existen, ya experiencias concretas de pequeña escala, con la mancomunidad de Valle Sur en Cusco y otras. Y las posibilidades en ámbitos de mayor escala son muy grandes y pueden alentarse a corto plazo: p.e mancomunidad municipal en el eje costero agro exportador en el norte peruano.

3.- La integración de la sociedad civil, la comunidad empresarial y de productores y las instituciones público – privadas en el proceso de desarrollo económico. El fomento a la construcción de redes, mesas de concertación, talleres, etc., donde participen los gremios empresariales, y demás instituciones públicas y privadas que trabajen el tema DEL.

La propuesta incorpora un fuerte componente de fomento de la agremiación y la participación, en especial en los procesos de elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC) y los presupuestos participativos.

Es importante resaltar que el involucramiento de la sociedad civil no solo posibilita su participación en los procesos del diálogo social para la toma de decisiones, sino que refuerza la identidad y el empoderamiento de la misma con los objetivos de desarrollo de su localidad, para ello se fomentará el conocimiento sobre los sectores económicos mas dinámicos y potenciales (incluyendo la Economía Informal).

4.- Finalmente se incorpora el enfoque de género, interculturalidad y la protección del Medio Ambiente como ejes transversales a toda la propuesta.

B. MODELO DE GESTION MUNICIPAL Y ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

La propuesta pasa por institucionalizar transversalmente, las competencias en DEL en la estructura municipal, asegurando una gestión participativa y adaptada al territorio.

Para ello la municipalidad requiere de un modelo de gestión que combine:

- La Gestión Estratégica.
- La Gestión Operativa.
- La Gestión Participativa.

La gestión estratégica pasa por la implementación de políticas y objetivos institucionales de DEL, que apoyen el cumplimiento de la visión y objetivo estratégicos en el eje económico de los Planes Estratégicos Territoriales (en el Perú se denomina PDMC en Bolivia PDM) y que guarden coherencia con los planes regionales y sectoriales.

Debe ser una gestión estratégica del desarrollo orientada hacia la competitividad territorial y empresarial, que incorpore objetivos de lucha contra la pobreza y la promoción del trabajo de calidad (decente).

A través de la gestión operativa, se debe internalizar el rol promotor y facilitador en las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales, afectando la estructura organizacional municipal y desarrollando determinados instrumentos de gestión.

Para este efecto, el primer paso es la creación de un área específica encargada de: la promoción de las empresas; la articulación con los servicios de desarrollo empresarial y financiero; la promoción del territorio; el fomento de la asociatividad y la participación de los sectores y conglomerados económicos en los procesos de planificación.

En la práctica estas áreas se inician como divisiones o jefaturas operativas, que luego dan lugar a la creación de Gerencias de Desarrollo Económico, que concentran diversas áreas vinculadas a la promoción económica. En esta parte nos apoyaremos en el capítulo dedicado a la creación de Gerencias de DEL.

Otro elemento importante para garantizar la transversalidad de la promoción económica es la focalización de las acciones vinculadas al desarrollo económico que realizan los diversos estamentos y áreas de la municipalidad. Ello se hará, a partir de los objetivos institucionales y estratégicos del eje económico, lo que permitirá un mejor uso de los recursos y obtención de resultados.

Para ello se propone contar con un espacio de coordinación y concertación intramunicipal (COMUDEL) que funcione como una red interna articuladora de los dos estamentos (político y ejecutivo) y las áreas municipales para establecer las políticas y la complementariedad en las actividades.

Finalmente, la gestión tiene que ser participativa. Incorporar a los actores locales involucrados en los procesos de DEL, en la formulación, implantación, evaluación y retroalimentación del plan. A este efecto, se deberá privilegiar las estrategias e instrumentos de participación, coordinación y concertación que permitan la cogestión del DEL con la sociedad civil organizada, fomentando la organización de emprendedores y empresarios locales para su participación activa, potenciando el desarrollo del capital social y humano.

Este modelo de intervención ha previsto la aplicación de diferentes instrumentos que posibiliten la participación, para crear compromisos entre y con la sociedad en el proceso de Desarrollo Local.

Solamente cuando la población conozca y se involucre, con un sentido de pertenencia, el proceso será sostenible ya que existirá la presión social suficiente para que continúen las políticas de desarrollo, aún cuando cambien las administraciones de los gobiernos locales.

Como resumen de todo lo expuesto, presentamos el siguiente cuadro que recoge gráficamente, la propuesta de intervención para la institucionalidad municipal del DEL.



C. PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA PROMOCION DEL EN LOS ACTORES MUNICIPALES

Presentamos la siguiente propuesta como insumo para el diseño y posterior implementación de planes de desarrollo de capacidades, adecuados para cada realidad.

Lineamientos y enfoques metodológicos generales.

Los lineamientos generales sobre los que descansa la propuesta son:

- Los enfoques pedagógicos: el *enfoque por competencias*: que busca la posesión y desarrollo de una combinación de atributos: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, poniendo énfasis en la acción y en el desempeño en un ámbito, más o menos concreto «Saber en la acción». Combinándolo con el *enfoque constructivista* por el cual el conocimiento no se transfiere sino que el sujeto lo construye teniendo como base su experiencia y conocimientos anteriores.
- Poner especial énfasis en la acción, priorizando la transferencia de instrumentos metodológicos y de cambios de actitud: proactivos, solidarios, cooperativos, y concertadores. Se trata de construir el conocimiento de forma colectiva, difundándolo y socializándolo mediante el intercambio de experiencias, la sistematización de iniciativas innovadoras y buenas prácticas, etc.
- Las actividades de formación se deben realizar por demanda. Por nuestra experiencia aconsejamos actuar donde existan buenas o medianas condiciones, entendidas como interés en la formación y voluntad política para aplicar los conocimientos e instrumentos aprendidos. La capacitación es un servicio especializado, de alto costo, recomendamos que el acceso a la misma se presente como recompensa por: un buen desempeño; compromiso de implementación; buena performance de los capacitados, incluso subvencionando el costo de la capacitación.

Principales parámetros

- El plan de desarrollo de capacidades municipales, debe beneficiar a toda la corporación municipal. Si partimos de que la promoción del Desarrollo Económico tiene que ser transversal, debemos afectar a diversos actores a fin que un entendimiento mayor en estos temas garantice la aplicación y sostenibilidad de las políticas de promoción económica.
- En este punto hay que recalcar la importancia de las acciones de sensibilización y formación al Consejo Municipal, especialmente del Alcalde, para garantizar la voluntad política en el diseño e implementación de las políticas de DEL y la dotación de los recursos necesarios para implementarlas. Asimismo, los diferentes actores a capacitar requieren de planes diferenciados, según sus funciones o perfil profesional.
- Se deben implementar programas de desarrollo de capacidades, paralelo y complementario, para los otros actores locales del DEL: gremios empresariales, sindicatos, organizaciones sociales.
- El diseño y la implementación de los planes debe adaptarse a la especificidad de la realidad local. Se recomienda formar a grupos de municipalidades vinculadas económica y territorialmente (pe. articuladas a una cuenca o un corredor comercial) de manera que la capacitación sirva como mecanismo de asociativismo, cooperación interdistrital y promueva la conformación de mancomunidades.

- Como la movilidad de funcionarios y autoridades municipales de las áreas de promoción del Desarrollo Económico es muy alta, tiene que ser un programa de formación permanente, que garantice que todos los gerentes/as y promotores/as cuenten con las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Se deben aprovechar las experiencias y conocimientos de los promotores municipales ya capacitados, para formar a otros. Incentivando la sistematización de experiencias y la adaptación de instrumentos metodológicos por parte de los mismos, así como la promoción de mecanismos permanentes de intercambio y asesoría entre colegas; por ejemplo, mediante redes virtuales.
- El sistema de monitoreo y evaluación mantendrá una permanente retroalimentación. Asimismo, se sugiere la conformación de un equipo multidisciplinario de evaluación y propuesta, conformado por algunos «funcionarios capacitados» para medir las nuevas competencias adquiridas; el grado de satisfacción; la utilidad y aplicación de los instrumentos brindados.

D. ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL DEL EN LOS GOBIERNOS LOCALES

Se propone el siguiente proceso, basado en la experiencia de trabajo en diversas localidades peruanas. Este proceso debe ser adaptado a cada realidad regional, de acuerdo a: Las experiencias previas; grado de avance de los procesos de institucionalización; nivel de desarrollo de la localidad; recursos; y disponibilidad de los capacitados. Se plantea 5 fases que, en función de cada circunstancias, pueden tomar más o menos tiempo de lo previsto:

- 1. Fase Cero: Sensibilización.-** Tiene como finalidad conseguir la voluntad política y los recursos (humanos y financieros) para iniciar las acciones de promoción del DEL. Identificando, para su posterior sensibilización, a los diferentes actores públicos y privados buscando su apoyo a las acciones de la municipalidad.

Esta fase también permite hacer un diagnóstico real de las capacidades locales para el Desarrollo Económico (municipalidades, instituciones, organización, redes, etc) y de las características de la localidad y sus necesidades; con lo cual se levantará información para la elaboración de los planes de Capacitación y Asistencia Técnica (C&AT) específicos.

- 2. Fase Uno: Institucionalización y operatividad de un área municipal especializada para la promoción económica.-** Su objetivo es la creación de una unidad (UMPE)⁴ o una Gerencia de Promoción de Desarrollo Económico en la estructura orgánica de la municipalidad o mancomunadamente, por ejemplo con un programa especial que pueda beneficiar a varias municipalidades de un corredor económico.

Se transferirán herramientas para: la reestructuración orgánica, la selección del promotor, la planificación operativa de la unidad y el diseño de las actividades. Esta etapa debe permitir el arranque del área mediante el desempeño de funciones como:

- ▶ Brindar información a los productores y comercializadores locales.
- ▶ Articular los servicios empresariales y las demandas locales.

⁴ UMPE: Unidad Municipal de Promoción Económico es la denominación genérica a las áreas especializadas en la municipalidad de promoción empresarial del empleo.

- ▶ Apoyar el acceso a la capacitación empresarial, laboral.
- ▶ Actividades de promoción (ferias, festivales gastronómicos, concursos, etc.).

Esta fase permite recoger información relevante del territorio para ir construyendo el Diagnóstico Económico y los PDMC (eje económico), proseguir en el reconocimiento y sensibilización de los actores locales. Es el primer paso de la municipalidad en la construcción de su proceso de Desarrollo Económico.

También se debe concientizar al resto de áreas de la municipalidad para que comprendan y apoyen la labor de la UMPE. Esta etapa es de articulación, fortalecimiento y promoción interna.

A nivel político, la municipalidad comienzan a identificar a instituciones y municipios con los cuales establecer lazos de cooperación (redes de apoyo, mancomunidades). La capacitación y asistencia técnica es bastante intensa, porque se necesita influir en las autoridades municipales y obtener compromisos.

Es recomendable apoyarse en instituciones que puedan acompañar a las municipalidades en este proceso (apoyo en la sensibilización, transferencia de instrumentos metodológicos, etc.).

El objetivo es la consolidación de la UMPE, que en su evolución y necesidad podrá transformarse en Gerencia Municipal de Desarrollo Económico⁵.

Se prevé aplicar instrumentos de diagnóstico participativo que orienten mejor las actividades de esta área hacia los sectores estratégicos y potenciales, para la obtención de mejores impactos.

Es importante consolidar la concertación con: las instituciones de apoyo a la actividad económica; los diferentes niveles de gobierno -en particular el regional-, los organismos del Estado, otras municipalidades; los gremios empresariales, productivos o comerciales locales.

3. Fase dos: Consolidación de la Gerencia DEL.- Esta etapa es la más intensa, se inicia con la consolidación del área operativa de promoción económica (ya sea Gerencia DEL o unidad operativa – UMPE).

Es la fase de mayor demanda en cuanto a la Asistencia Técnica (AT) para el desarrollo de actividades de promoción de DEL. Por ello, es la que demanda más transferencia de instrumentos metodológicos. Es preciso aclarar que, este traspaso, implica la adaptación de los instrumentos a las necesidades y demandas del territorio en concreto.

Asimismo, es probable que otras áreas de la municipalidad comiencen a desarrollar actividades relacionadas indirectamente con temas de Desarrollo Económico, éstas también deben ser asistidas técnicamente, para integrarlas en una concepción para la acción conjunta.

Es importante determinar, con claridad, la visión y objetivos estratégicos del eje económico, definir los mecanismos de cooperación, determinar los actores y establecer los mecanismos de participación de la sociedad civil, así como el monitoreo de la gestión. En suma, en esta fase se asientan las bases que van a permitir diseñar la estrategia de competitividad territorial.

⁵ Según las características de la municipalidad y del municipio es posible que al finalizar esta etapa la UMPE, considerada inicialmente como unidad o división pase a ser una Gerencia, agrupando a otras áreas que también trabajen el tema de DEL: comercialización, licencias, etc.

4. Fase Tres: Transversalidad de la Promoción Municipal del Desarrollo Económico

Local.- Durante esta fase se consolida la intervención de la municipalidad o gobierno regional, mediante la generación de políticas de DEL, transversalizadas en los Planes de Desarrollo Regional y Municipal.

Esto obligará a los diferentes estamentos y áreas de la municipalidad a trabajar coordinadamente⁶.

La municipalidad y/o gobierno regional, en esta fase se involucra en el desarrollo de los factores necesarios para el DEL. Ello implicará su actuación en varios frentes: normas y procedimientos amigables al desarrollo empresarial y empleo, soporte físico (infraestructura, servicios etc.), formación de recursos humanos, la provisión de servicios empresariales y la promoción de los recursos y productos locales. Para este efecto se deberán consolidar los espacios y mecanismos de concertación y coordinación, etc.

5. Competitividad Local y Regional.- Las municipalidades deben de haber institucionalizado transversalmente los objetivos de Desarrollo Económico y tener definida y concertada la estrategia de Desarrollo Local⁷, que debe ser parte de la estrategia de Desarrollo Regional.

Ya se cuenta con instituciones, actores económicos y una sociedad civil concedora y participante del proceso (presión social e institucional).

Se privilegiarán los procesos de soporte técnico para la promoción de encadenamientos productivos, la formación de clusters, etc. Introduciendo instrumentos vinculados a la conformación de consorcios, subcontratas (tercerización), negociación y resolución de conflictos, servicios avanzados a la producción, servicios de innovación tecnológica (I+D), orientación de políticas educativas, Gestión del desarrollo físico, equipamiento etc., muchos de los cuales escapan al ámbito municipal, debiendo trabajarse en coordinación con la región y otros actores.

Esta fase final de la intervención del programa debe culminar con la generación de condiciones para un Desarrollo Local sostenible e integrado.

El apoyo de los programas de soporte técnico a las municipalidades para el DEL serán ya más puntuales y específicos porque la municipalidad ya ha institucionalizado el rol de promoción económica. La labor de C&AT es el soporte a los procesos concertados.

Población objetivo del Plan de Desarrollo de Capacidades.

A continuación indicamos los principales beneficiarios de este plan.

Estamento político:

1) El Concejo Municipal.- Tiene funciones de gobierno. Aprueba normas, el presupuesto y plan operativo de la municipalidad. Compuesto por Regidores y el Alcalde.

2) El Alcalde.- Responsable de la gestión municipal y del pliego presupuestal ante las entidades del Estado. Primer funcionario de la municipalidad.

⁶ Se propone el establecimiento de los COMUDELs en las municipalidades medianas a grandes, como un espacio intra municipal de coordinación y evaluación del desarrollo de políticas, programas y proyectos de DEL, este mecanismo permite a la municipalidad darle integralidad de la Gestión Municipal.

⁷ Nótese que la definición de AMBITO LOCAL en la mayoría de los casos escapa al ámbito jurisdiccional o municipal.

- 3) Comisión de regidores de Desarrollo Económico.-** Encargado de dar seguimiento al plan de desarrollo en el eje de promoción económica local. Debe proponer el soporte normativo (ordenanzas, edictos etc.) necesario para el cumplimiento de las iniciativas de DEL.

En menor escala se debe afectar a los otros regidores del consejo, asesores y comisiones y órganos consultivos.

Estamento ejecutivo:

- 1) Gerente/a DEL (o subgerente/a) y promotores/as promoción económica**
- 2) Alta Dirección.-** Es importante afectar al Gerente Municipal, debido a la importancia del cargo y poder de decisión.
- 3) Área de Planificación y Presupuesto.-** Se encarga de proponer los objetivos institucionales que regirán el accionar de la municipalidad es necesario que el equipo humano internalice la gestión transversal DEL, y garantice la dotación de los recursos necesarios para las actividades. Asimismo, liderará las acciones de planificación territorial, por lo que es imprescindible que cuenten con los conocimientos e instrumentos para poder desarrollar el componente económico de los PDMC.
- 4) Otras áreas vinculadas al DEL.-** Como indicáramos anteriormente, se requiere concientizar a los gerentes y funcionarios de otras áreas como comercialización, licencias, tributos, servicios sociales, desarrollo urbano etc., pues tienen que ver con el desarrollo de los factores necesarios para el DEL.



Plan de desarrollo de capacidades de promotores municipales

El siguiente cuadro resume las competencias (conocimientos, actitudes y habilidades) que creemos deberían tener los responsables del área de promoción municipal del desarrollo económico local.

MATRIZ DE COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS (saber)	HABILIDADES (saber hacer)	ACTITUDES (saber ser)
<p>Realidad Socioeconómica Nacional, Regional y Local.</p> <p>Desarrollo Local, Desarrollo Económico Local y competitividad.</p> <p>Promoción municipal DEL, políticas, iniciativas, etc.</p> <p>Normatividad nacional de promoción municipal DEL (LOM, LOR, Ley de Presupuesto participativo, etc).</p> <p>Gestión y administración municipal.</p> <p>Planificación del desarrollo territorial.</p> <p>Conocimientos específicos sobre sectores económicos y subsectores de la vocación productiva.</p> <p>Planificación municipal operativa.</p> <p>Equidad de Género, igualdad de oportunidades, participación ciudadana (básica).</p> <p>Concertación y coordinación para el desarrollo.</p> <p>Facilitación de procesos, resolución de conflictos, capacitación de adultos y otros (conocimientos básicos).</p> <p>Sistemas de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Manejo de Instrumentos metodológicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación territorial (PDMC), planes participativos DEL. - Planificación sectorial y de mediano plazo (Plan de conglomerados, etc). - Planificación municipal (POA – eje económico). - Creación y organización de gerencias municipales DEL (también para oficinas). - Instrumentos básicos de gestión de la Gerencia DEL y sistemas de información empresarial. <p>Diseñar, implementar y evaluar iniciativas de promoción del empleo y promoción empresarial (ferias de productores, capacitaciones laborales y empresariales, información, etc).</p> <p>Establecer alianzas interinstitucionales y con sectores empresariales, instituciones públicas y privadas.</p> <p>Promover efectivamente la inclusión de mujeres y grupos vulnerables a las actividades de DEL.</p> <p>Articular oferta y demanda de servicios empresariales.</p> <p>Tratamiento e integración de la economía informal.</p> <p>Cohesionar voluntades de otras áreas y estamentos municipales, consolidar frente interno alrededor de la estrategia DEL.</p> <p>Aplicar sistema de monitoreo y evaluación.</p> <p>Sistematizar experiencias exitosas de DEL.</p> <p>Manejo de programas informáticos básicos, uso de Internet y correo electrónico que le permita usar la Red virtual.</p>	<p>Proactivo y con capacidad de respuesta.</p> <p>Pensamiento estratégico.</p> <p>Adaptable y tolerante.</p> <p>Cooperativo y concertador.</p> <p>Democrático, innovador y creativo.</p> <p>Liderazgo comprometido con el DEL de su localidad.</p>

A partir de la identificación de las competencias se diseñó el plan de desarrollo de capacidades que mostramos a continuación. Este será aplicado de acuerdo al grado de institucionalización DEL (o fase) en la que se encuentra la municipalidad. Sin embargo, debemos de tener en cuenta la alta rotación del personal, por lo que es posible que municipalidades que se encuentran en fases II o III requieran de capacitación básica.

La implementación será a partir de las siguientes líneas de trabajo:

- **Capacitación**, ya sea general, o modular para temas e instrumentos específicos.
- **Asistencia técnica**, presencial -como una extensión de la capacitación- o virtual.
- **Monitoreo y evaluación**.

En algunos casos será necesario contar con servicios de consultoría para productos especializados requeridos por la municipalidad. Por ejemplo: una propuesta de reestructuración orgánica para la creación de la gerencia de desarrollo económico.

Plan de Desarrollo de Capacidades en los promotores municipales DEL

Fases (nivel)	Conocimientos a transferirse	Instrumentos a transferirse
Fase 1 (nivel básico)	Temas generales Desarrollo local, DEL, promoción municipal DEL, competitividad (básico). Planificación del desarrollo territorial y municipal (básico). Gestión municipal básica. MYPE, diagnóstico situacional, realidad local, servicios empresariales, promoción empresarial Género y participación ciudadana Coordinación y concertación (básica). SIME (básica).	Instrumentos de planificación territorial (PDMC – eje económico) y POA municipal – eje económico (nivel básico). Instrumentos de planificación de mediano y corto plazo; planes de conglomerados empresariales. Creación de oficinas de promoción económica Instrumentos de gestión de la unidad municipal de promoción económica (archivo técnico legal, directorios empresariales y de servicios). Instrumentos para la ejecución de actividades básicas e inherentes: capacitación laboral y empresarial, información, etc. Metodologías para la coordinación y cooperación interinstitucional Aplicación del SIME (básico), haciendo más hincapié en el monitoreo de las actividades de la unidad. Manejo de Internet y correo electrónico.
Fase 2 (nivel intermedio)	Planificación del desarrollo territorial y municipal (avanzado). Desarrollo de políticas municipales DEL, acondicionamiento de factores endógenos. Transversalización de la función municipal DEL Integración de la economía informal y sectores vulnerables. Concertación y coordinación para el desarrollo (avanzado), con énfasis en la coordinación con los sectores empresariales. Conocimientos específicos sobre sectores y subsectores dinámicos en la localidad, Estrategias de promoción del sector, subsector. Asociativismo empresarial horizontal y vertical. SIME intermedio.	Planificación participativa del desarrollo territorial (PDMC) y POA municipal. Reorganización de estructura orgánica y creación de la Gerencia DEL. Comité Municipal de Promoción Económica Local – COMUDEL – Instrumento que permite la gestión transversal. Sistema de información. Instrumentos avanzados: diagnósticos sectoriales, mapeos económicos georeferenciados. Guías específicas para el desarrollo de iniciativas de promoción del empleo y promoción empresarial: ferias de productores, intermediación laboral, festivales gastronómicos, promoción del asociativismo empresarial, etc. Metodologías de tratamiento e integración de la Economía Informal. Aplicación del SIME (intermedio) focalizado en la evaluación de resultados. Sistematización de experiencias exitosas municipales. Aplicación de mecanismos virtuales de comunicación, redes, foros virtuales, etc.
Fase 3 (nivel avanzado)	Competitividad y desarrollo regional y local. Reingeniería de la administración municipal, reestructuración municipal. Cadenas productivas y de valor, clusters, etc. Cooperación y asociativismo empresarial. Comercio exterior etc. SIME avanzado.	Diamantes competitivos y otro método similar. Simplificación de procedimientos administrativos vinculados al tratamiento de pequeñas y micro empresas. AT y asesoría para los procesos de conformación de consorcio, subcontrata, certificación de calidad, exportación, etc. Instrumentos de articulación con servicios avanzados a la producción. SIME (avanzado) incluye la medición de impactos.

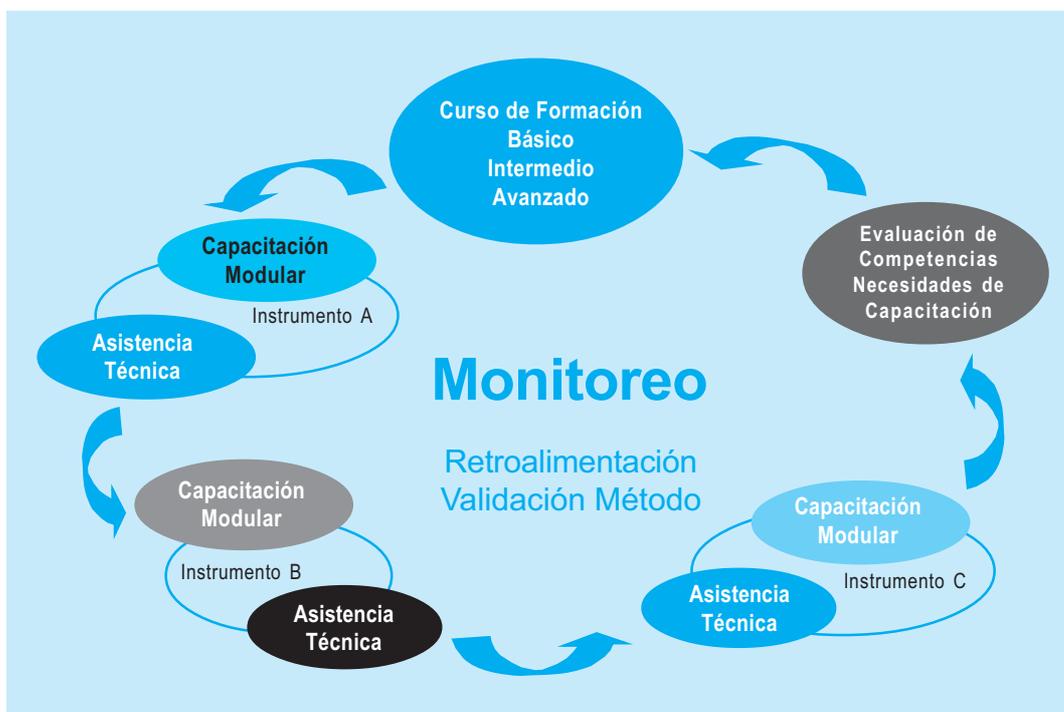
E. SECUENCIALIDAD DEL PROCESO DE FORMACION

El modelo de intervención propuesto tiene las siguientes actividades.

- 1. Curso de Formación de promotores municipales** con temas generales dirigidos a los funcionarios municipales, con nivel básico, intermedio y avanzado. A estos eventos asisten los regidores de la Comisión DEL y los funcionarios del área de Planificación y Presupuesto.
- 2. Capacitaciones modulares.**- Donde se transfieren temas e instrumentos específicos. Se pueden impartir a una sola municipalidad a un grupo con similares demandas de capacitación. Para este efecto se requerirá conocer las necesidades de capacitación y asistencia técnica recogidas en los POAs. La capacitación se complementará con la AT.
- 3. Asistencia técnica,** necesaria para la implementación de las metodologías e instrumentos transferidos en la capacitación. Es común que las capacitaciones modulares se intercalen y complementen con la asistencia técnica. Puede ser presencial -más usada en el nivel básico- o remota, generalmente utilizada en el nivel intermedio y avanzado, pues requiere familiarización con la teoría, manejo de comunicación virtual y entrenamiento en autoaprendizaje.
- 4. Monitoreo.**- Aplicado de manera permanente a las actividades realizadas por el proyecto.
- 5. Evaluación.**- Que cubre la aplicación de los instrumentos y la actuación de la municipalidad.

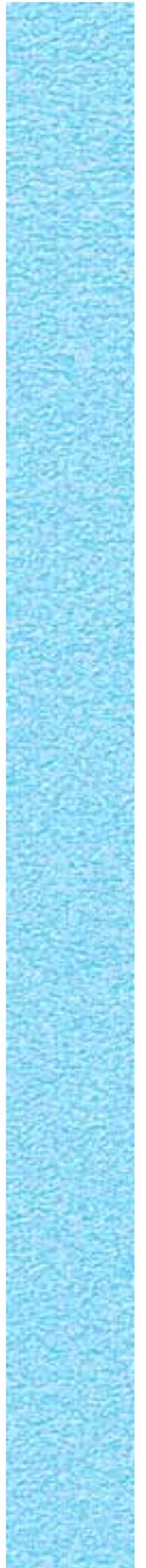
Asimismo, otras actividades acompañan este proceso como es la red de intercambio de experiencias; concursos de iniciativas exitosas, etc.

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de las actividades de formación por cada una de las fases.



Capítulo IV:

Iniciativas Municipales en Promoción del Desarrollo Económico Local (DEL)



En este capítulo se abordan algunas iniciativas municipales relacionadas al desarrollo de factores que constituyen el entorno favorable para el desarrollo económico local.

I. CUERPO NORMATIVO FAVORABLE AL DESARROLLO ECONOMICO

Como sabemos, nuestras municipalidades, en general, han desarrollado hacia las empresas una relación centrada en el control y la regulación. Este comportamiento se justifica por la necesidad de establecer coherencia entre las actividades económicas y la planificación del suelo urbano, las condiciones medioambientales, sanitarias y de seguridad.

Sin embargo, esta forma de relación ha obviado el desarrollo de políticas que dinamicen el tejido económico local. En este sentido, es importante pasar revista a las competencias y funciones de las municipalidades y sus instrumentos de gestión, con el fin de convertir a la municipalidad en agente promotor del desarrollo.

Los instrumentos que la municipalidad latinoamericana puede utilizar para este propósito son las ordenanzas, acuerdos y otros que, como regulan la actividad local (leyes de la localidad). Tradicionalmente - y para el tema que nos ocupa-, las ordenanzas han estado orientadas a la regulación y el control, en particular de los mercados, el comercio formal y callejero, el ornato, etc.

Por esta razón el Concejo Municipal, con el objetivo de fomentar la producción, el empleo, etc., puede acordar ordenanzas que:

- ▲ Estimulen la constitución de nuevas empresas, exonerando o reduciendo temporalmente el pago de determinados tributos.
- ▲ Estimulen, a través de la exoneración temporal de tributos la reubicación y formalización del comercio callejero.
- ▲ Estimulen, vía reducción de tributos, la ampliación productiva de las empresas (ampliación del número de trabajadores).
- ▲ Premien el éxito empresarial y estimulen la emulación de mejores prácticas.
- ▲ Regulen las compras municipales, de tal forma que obliguen a que la institución municipal adquieran prioritariamente bienes o servicios de las empresas locales,
- ▲ Estableciendo mecanismos de información de la demanda de bienes y servicios.
- ▲ Institucionalicen ferias de productores locales de bienes y servicios, a fin de estimular el consumo local y los procesos de subcontrata, consorcio y mejorar la relación de la cadena insumo – producto.
- ▲ Institucionalicen programas de estímulo a la presentación e imagen de los barrios y urbanizaciones.

Son pocas las experiencias municipales que, a partir de la revisión y rediseño de sus instrumentos normativos, hayan establecido estímulos para la generación de empleo, reconversión de actividades económicas, formalización y reubicación del comercio callejero etc. Sin embargo, es estimulante encontrar ciertas iniciativas como la Ordenanza No. 513, de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que aprueba el Procedimiento y Beneficios para la Formalización del Comercio Informal en Campos, Locales y Mercados Fériales en la Zona Oeste del Cercado de Lima.

En la misma línea podemos citar, el Acuerdo N° 06 de 1997 del Concejo Municipal de Santiago de Cali, Colombia, por medio del cual, «se establecen estímulos a la generación de empleo y a la reconversión industrial a través de la creación y/o reubicación de las empresas y a la expansión de las ya existentes en el Municipio de Santiago de Cali».

En resumen, nuestros gobiernos locales pueden diseñar y hacer ajustes en la normatividad local para el fomento productivo, pasando de la regulación y control a la promoción de la competitividad de las actividades económicas y del territorio.

II. PROCEDIMIENTOS AMIGABLES AL DESARROLLO EMPRESARIAL (simplificación administrativa de la licencia de funcionamiento)

Una municipalidad no puede llamarse eficiente en la promoción del desarrollo económico, si paralelamente a las iniciativas activas de promoción empresarial no desarrolla estrategias de desregulación o eliminación de las barreras burocráticas que se le impone a la inversión interna o externa.

Por ello, no basta la promoción de actividades como ferias, promoción de cadenas productivas etc.; si como municipalidad genera cargas excesivas como la demora exagerada e ineficiente de hasta más de un año en algunos casos para obtener una licencia de funcionamiento.

Una política saludable respecto del Desarrollo Económico Local debe combinar estos dos tipos de iniciativas, a fin de plantear estrategias complementarias, en las que el rol promotor se legitime sobre la base de un rol desregulador, a fin de reducir los sobrecostos generados por la Administración Pública, garantizando así que los inversionistas puedan acceder a un mercado local, libre de barreras burocráticas que obstaculicen la eficiencia empresarial.

El uso de la Reingeniería y el Mejoramiento Continuo nos permite la utilización de herramientas indispensables que permiten entender la simplificación administrativa, como la reducción de la complejidad del proceso, la evaluación del valor agregado de cada acto de la administración para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente, entre otras. Estas herramientas son fundamentales en el trabajo de eliminar aquellas barreras burocráticas que impiden que el servicio que presta la administración, sea dado en términos de efectividad y eficiencia.

En muchos de nuestros países la agenda para la competitividad, prestan una especial atención a la simplificación administrativa, de forma tal que se ha convertido en un asunto de importancia en lo que podríamos denominar una «agenda política» para la reducción de barreras para el acceso de las MYPES la formalidad.

Un ejemplo de ello, ha sido la constitución en diciembre de 2005 en Perú, de INTERMESA, entidad de coordinación público-privada, constituida por la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa PROMPYME, la Presidencia del Concejo de Ministros y un grupo importante de instituciones públicas y organismos de cooperación internacional, como la Oficina Internacional del Trabajo y otras que han asumido el compromiso de desarrollar un trabajo conjunto para ejecutar el Plan Nacional de Simplificación de los procedimientos administrativos municipales realizar un proceso integral e irreversible de simplificación administrativa, orientado a mejorar y facilitar las relaciones de los emprendedores e inversionistas con los con los Gobiernos Locales.

Como parte de este plan, se desarrollarán instrumentos normativos y metodológicos que pretende ayudar a los gobiernos locales y regionales en todos aquellos puntos que supongan la aparición de obstáculos innecesarios a la competencia, la innovación y el crecimiento económico.

OIT diferencia su enfoque de intervención poniendo en el acento en la generación de capacidades internas centrando su esfuerzo en la constitución y desarrollo de un equipo técnico de innovación municipal que, capacitado por un equipo consultor, se hace cargo de desarrollar el diagnóstico y de formular la propuesta del nuevo proceso. La propuesta metodológica esta comprendida en el Manual para Simplificación Administrativa de la Licencia Municipal de Funcionamiento elaborado por OIT en el marco del programa PROMDE en el 2004.

III. LIDERAZGO LOCAL Y PROMOCION DE LA INVERSION

En los últimos años en el Perú, en diversas regiones y localidades ha crecido la importancia de la promoción de las inversiones para la creación de condiciones de competitividad, originándose algunas iniciativas públicas y privadas favorables al desarrollo de las empresas y la cohesión social (mejora de infraestructura y servicios de comunicaciones e información, energía, riego, etc.; así como la constitución de mesas de concertación o comités locales de desarrollo económico).

Sin embargo, aún no existe consenso en los actores locales sobre las estrategias que se deben seguir, ni un suficiente desarrollo institucional que las sustente y ponga en práctica. Esta problemática se expresa en lo siguiente:

- a. Existen importantes propuestas y una apertura de espacios de concertación para el desarrollo territorial local; no obstante, estas propuestas no se han convertido en un marco estratégico concertado que oriente la toma de decisiones para la concreción y aplicación de los proyectos de inversión externa impulsados desde los niveles centrales de gobierno.
- b. En las actuales condiciones de economía de mercado, el marco legal para su regulación y para la promoción de inversiones es insuficiente, sin que se manifieste un liderazgo regional en la elaboración y levantamiento de las propuestas respectivas, salvo en el caso de la privatización de los puertos, donde se ha planteado, previamente a la misma, la aprobación de una ley portuaria que limite las posibilidades del control monopólico.
- c. La producción y difusión de información es uno de los servicios estratégicos imprescindibles para el desarrollo de negocios. Si bien existieron importantes mecanismos de información, no se han tomado iniciativas mayores para consolidar o crear centros de información dedicados a la búsqueda de mercados o al fortalecimiento de la cadena productiva local y/o regional.
- d. Ninguna región o localidad puede promover inversiones sin la construcción y difusión de una imagen suya que sea ofrecida a los actores del entorno. En necesario publicitar, «marketear» las ventajas que se tienen para la inversión. Sin embargo, en esta dirección existen escasos ejemplos de liderazgos locales.
- e. La representación, la articulación entre sí y con el sector público, y las capacidades de elaboración y negociación de propuestas de los gremios empresariales regionales y/o locales, no se han desarrollado suficientemente; como tampoco lo han hecho las iniciativas gremiales de oferta de servicios para favorecer el desarrollo de los negocios.
- f. Las capacidades gerenciales y de gobierno de los actores regionales, locales, públicos y privados son asimismo débiles. Hay un importante desconocimiento de los nuevos modelos y herramientas de gestión, como también de las potencialidades regionales y locales.

Lo anterior nos lleva a concluir en la necesidad de consolidar el rol de los gobiernos regionales y locales como promotores de las inversiones, así como en el fortalecimiento de la cohesión de los actores en estos espacios. La actual coyuntura política es favorable para ello, en tanto se abre el debate sobre este tema, coincidiendo con la necesidad de fortalecer para este efecto a los gobiernos locales.

De usarse óptimamente las posibilidades del entorno (demandas de productos, intereses de inversionistas, políticas de gobierno etc.), con miras a la expansión de las capacidades institucionales de gestión, en el cambio de visión y en la concertación, es posible ampliar y profundizar las iniciativas de promoción de inversiones. Aunque para ello, el fortalecimiento de la instancia regional de gobierno a partir de una descentralización bien diseñada, potenciaría significativamente las capacidades regionales, locales, públicas y privadas para el desarrollo de plataformas de competitividad.

Por consiguiente, la consolidación del proceso de planeamiento estratégico territorial tanto local como regional, al movilizar a los actores en torno a objetivos estratégicos comunes, crea mayores posibilidades para avanzar en el camino de crear un entorno regional competitivo y conseguir márgenes importantes de equidad y cohesión social.



IV. ¿DE QUE MANERA LA MUNICIPALIDAD PUEDE ESTIMULAR PROCESOS DE SUBCONTRATACION ENTRE LAS EMPRESAS DE LA LOCALIDAD?

Una iniciativa municipal de fomento a la **Subcontratación** debe partir del reconocimiento de las necesidades de determinadas empresas (por lo general medianas o grandes), de bienes o de servicios:

Por otro lado, y ligado a lo anterior, se debe diagnosticar la situación de la **oferta** existente y la calidad de sus productos, sean estos bienes o servicios (microempresas de insumos, empresas pequeñas de productos similares, mano de obra calificada, etc.).

Desde esta perspectiva la municipalidad, al identificar la oportunidad en las empresas grandes (demanda de servicios, demanda de mano de obra, de insumos, etc.), puede convertirse en un mecanismo articulador, entre la **demanda** y la **oferta** existente. También, en la eventualidad que la oferta carezca de las características que requiera la demanda (por ejemplo: calidad), la municipalidad puede, en alianza con otras instituciones, organizar programas que mejoren la calificación de las empresas y que hagan posible atender los requerimientos de la demanda.

En el Perú, existen muchos ejemplos de procesos de subcontratación; por ejemplo: *El Servicio Industrial de la Marina SIMA Chimbote* hace algunos años, contrataba a 900 trabajadores (mano de obra) en épocas de mayor trabajo y tiene a 400 MYPE que brindan servicios o venden productos a esta gran industria naval y metalmecánica. Sin embargo, esta iniciativa no tiene a su gobierno local como animador del proceso, lo que podría multiplicar las posibilidades de empleo o de subcontratación en el nivel local.

V. LA MUNICIPALIDAD Y EL COMERCIO CALLEJERO

Una de las pocas experiencias municipales que tuvo el objetivo de la formalización del comercio callejero, que no se ha difundido con suficiencia, fue la del gobierno municipal del Alcalde de Lima, Alfonso Barrantes (1984 -1986).

A inicios de su gestión, se conformo la Comisión Integral de Tratamiento de Comercio ambulatorio. Esta propuso lo siguiente:

- Integrar el comercio ambulatorio a la estructura urbana en armonía con los distintos usuarios del cercado.
- Apoyar su dignificación y organización.
- Delimitar los parámetros espaciales, funcionales y económicos para su reconocimiento.
- Promover la concreción de un estudio integral a nivel metropolitano.

Se dio inicio al proceso de participación de los vendedores ambulantes en el gobierno municipal, cuyo punto de partida fue la necesidad de dotarlos de un marco legal que les diese legitimidad, encuadrarse las acciones municipales y atendiese sus reivindicaciones más urgentes. Se convocó a representantes de las organizaciones del cercado y distritos creándose la Comisión Mixta Metropolitana de Comercio Ambulatorio.

La convocatoria generó muchas expectativas y se dio inicio a un minucioso trabajo de discusión y elaboración de lo que sería la ordenanza No 002.

La ordenanza sintetizó el plan inicial en su orientación global, precisando detalles para la ocupación del área pública utilizada por cada vendedor, normas de higiene para la venta, necesidad de amparar stock de mercaderías con factura, además:

- Su legalización y participación en el gobierno municipal y el reconocimiento de sus organizaciones.
- El derecho de los vendedores ambulantes a la atención social y de salud.
- La necesidad de tratar el problema de su localización en una lógica de ordenamiento urbano metropolitano, proponiendo la creación de zonas descentralizadas de venta ambulatoria, la desconcentración del área central y la necesidad de solicitar al gobierno central terrenos para programas de reubicación.
- La creación del Fondo Municipal de Asistencia al Ambulante en los municipios y el derecho a acogerse a programas municipales de mejoramiento de empleo, comercialización, créditos y capacitación.

Otras medidas enmarcadas en la lógica de la Ordenanza No 002 fueron:

a. Atención Social para el vendedor ambulante.

Se creó y puso en marcha un Fondo Municipal de Asistencia al Ambulante (FOMA). Como órgano municipal descentralizado que, con recursos principalmente provenientes de los pagos que los ambulantes efectúan debía desarrollar acciones de asesoría, capacitación y promoción para ellos.

b. Servicio de Atención de Salud.

Se implementó un servicio de atención médica bajo tres modalidades:

- Mediante una unidad móvil, un programa de atención médica en los lugares de mayor concentración de vendedores, de Lima Cercado y a nivel metropolitano.
- ➔ Mediante un consultorio médico permanente en el local del FOMA.
- ➔ A través de campañas de despistaje de TBC y cáncer.
- ➔ Se propuso también la construcción de un centro de salud municipal exclusivo para vendedores ambulantes.

c. Programas de Capacitación.

Se desarrollaron cursos de capacitación para autoridades y dirigentes de organizaciones respecto a normas y gestión municipal en comercio ambulatorio. Con ello se impulsó su participación en municipios distritales para promover la creación de comisiones mixtas y fondos de asistencia.

d. Servicio de Asesoría Legal.

Consultorio jurídico en el local del FOMA, con el objeto de asesorar a sus organizaciones y asociados. Se desarrollaron campañas de regularización de su situación familiar efectuándose matrimonios masivos para estos trabajadores y actividades deportivas.

Asimismo se decidió promover económicamente al vendedor ambulante. Esta se dio a través del Programa Metropolitano de Mejoramiento de Empleo (PROME) creado a fines de 1984. Este programa supo recoger previsoramente las experiencias y avances teóricos que venían desarrollando algunos centros de promoción no gubernamentales y organismos internacionales, inició el programa de créditos a vendedores ambulantes y microproductores.

❑ **Préstamos**

Se institucionalizó y extendió la política municipal de promoción empresarial a ambulantes y micro productores a través de la Caja Municipal de Crédito Popular.

❑ **Créditos**

Se institucionalizó y extendió la política municipal de promoción empresarial a ambulantes y micro productores a través de la Caja Municipal de Crédito Popular.

Se ampliaron los volúmenes y número inicial de créditos que ya en su segundo año de funcionamiento beneficiaron alrededor de 3,500 microempresarios, predominantemente ambulantes.

Se propuso mejorar el nivel de empleo o ingresos de los microempresarios y contribuir a fortalecer y hacer más eficiente su gestión económica.

Se inició un programa especial de mobiliario o estandarizado para no menos de 500 vendedores de productos alimenticios consumidos al paso. Consistía en dotarlos de mobiliario y uniformes y la Creación de un Fondo de Crédito a otorgárseles para su autofinanciamiento.

Se establecieron medidas de atención social al vendedor ambulante:

Sin embargo esta política no fue continuada y la Ordenanza 002 fue dejada en el abandono. Recién en los últimos años se han desarrollado algunas iniciativas parciales. Por ejemplo la Municipalidad Distrital de Comas (Lima) promueve el FONTA como mecanismos de ahorro y apalancamiento financiero orientado a la modernización de los mercados de abastos.

En diciembre del 2004, el PRES organizó un taller de formulación de lineamientos de política de los gremios más representativos del comercio informal en Lima Metropolitana. En las dos sesiones de trabajo se pudo apreciar que su desarrollo pasa por:

- * Solucionar problemas de representación y un mejor conocimiento de las normas y acuerdos internacionales y nacionales que los protegen.
- * La capacitación de sus asociados en temas de mercado y gestión, como también temas relacionados con liderazgo y asociatividad, y asesoría en aspectos legales.
- * Establecer una política que concilie con los intereses de la ciudad. Los problemas que ocasionan por la ocupación de la vía pública es tratado por las municipalidades con distintas políticas que van desde la negociación y firma de acuerdos hasta el enfrentamiento y desalojo con violencia.
- * Promover proyectos de formalización, y en el reconocimiento de derecho a la seguridad social de los trabajadores informales por parte del estado.
- * Crear mecanismos de diálogo con la municipalidades a partir de la existencia y cumplimiento de leyes y ordenanzas. Desarrollo de Franquicias y programas de mercadeo para pequeñas establecimientos como bodegas de abarrotes, librerías, bazares, mercados de abastos distritales, etc. Con miras a elevar la calidad de sus servicios y nivel de competitividad frente a la amenaza de los mega centros.

Sin embargo, sus actuales retos los llevarán necesariamente a incorporar estrategias de innovación tanto productiva como en la gestión, buscando aliados en las instituciones públicas y privadas que apoyan a estos conglomerados.

Por otro lado, las municipalidades, que en muchos casos no han tenido las capacidades necesarias para gerenciar los mercados de abastos, deberán asumir con mayor rigor su función de control y regulación, pues son responsables del abastecimiento y de la calidad de los productos alimenticios que allí se venden, estableciendo para ello, políticas de promoción que atraigan compradores al conglomerado empresarial.

VI. LA MUNICIPALIDAD Y SU ROL EN LA PROVISION DE INFORMACION A LOS EMPRESARIOS LOCALES

“Para informarme de las actividades de capacitación o de alguna actividad similar, tengo que acercarme al Mitinci o a COFIDE, que están en San Isidro, a una hora de mi domicilio y empresa. Esto significa un gasto excesivo en movilidad y tiempo. Que oportuno sería que encuentre en mi municipalidad información apropiada sobre crédito, capacitación, asistencia técnica, promoción de productos, asesoría y otros servicios que los empresarios necesitamos para nuestro mejor desempeño”.

Esta apreciación la escuchamos en el “**Foro Metropolitano La Ley General de la Pequeña y Micro Empresa: Rol de los Gobiernos Locales**», organizado por la Municipalidad Distrital de Los Olivos y PROMDE en 1999 la cual se realizó con el propósito de alcanzar propuestas a la comisión encargada de la reglamentación de la Ley General de las Pymes. La observación, hizo reflexionar sobre las dificultades que existen para que los empresarios de provincias, distritos y en particular de las zonas rurales en el Perú accedan a una información adecuada y oportuna.

Por ello, cobra enorme sentido el que las municipalidades asuman un rol determinante en la provisión de información específica para la promoción empresarial. Una iniciativa de este tipo en apoyo a la pequeña y microempresa debe estar orientada no sólo a acercar la oferta de servicios empresariales (crédito, capacitación, promoción etc.), sino también, asegurar la difusión del desarrollo tecnológico o científico para potenciar el desarrollo productivo. La información en este sentido se convierte en un instrumento para la innovación y la competitividad de las Pymes.



VII. IMPLEMENTACION DE CIRCUITOS TURISTICOS

El Ejemplo de Acomayo (Cusco Perú)

Acomayo es una provincia ubicada al sur este del departamento del Cusco. Cuenta con 7 distritos: Acos, Acopía, Mosocllacta, Pomacanchi, Rondocan, Sangarará y su capital es Acomayo. Con una población con poco mas de 30,000 habitantes cuya distribución urbana y rural es de aproximadamente 50% para cada sector y que se caracteriza por una población eminentemente joven, pues casi el 40% de su población está compuesta por personas entre los 0 a 14 años de edad. La principal actividad económica es la producción mayormente de subsistencia de productos agrícolas, pecuarios y frutícolas con menor importancia.

Los bajos ingresos generados por una producción básicamente de autoconsumo tenía como consecuencia el empobrecimiento cada vez mayor de las familias debido a los siguientes problemas:

- ▼ Desempleo creciente, mayormente de la población joven.
- ▼ Proceso de migración acelerado de la población joven.
- ▼ Minifundización de las parcelas en las unidades familiares.

Ante esta situación, la Municipalidad Provincial de Acomayo decidió:

- Realizar un Plan de Desarrollo Estratégico de la provincia en convenio con otras instituciones cooperantes.
- Identificar los sectores cuyo desarrollo se podría potenciar y erradicar la pobreza de la provincia.

La actividad turística resultó ser la estrategia comparativamente más novedosa respecto a los demás sectores. La provincia de Acomayo ofrece un gran potencial para el desarrollo del ecoturismo o turismo de aventura y de esparcimiento especialmente por sus bellos parajes y ecosistema natural, con una amplia gama de fauna y flora silvestre, destacándose la presencia de pariguanas, truchas y el pejerrey. Entre ellos destaca el circuito de las Cuatro Lagunas que se encuentran una a continuación de la otra. También existe otro circuito turístico de aventura predominantemente, que se dirige a la Fortaleza de Waqrapukara (Waqra = cuerno, Pukara = fortaleza) en cuyo recorrido se puede apreciar la presencia de venados, perdices, zorros y hasta pumas.

Paralelo a estos circuitos en toda la provincia se pueden encontrar restos del arte colonial (Casas Hacienda, Templos, Molinos, Puentes, Acueductos entre otros) y también restos del proceso emancipatorio encabezado por Tupac Amaru II pues en el distrito de Sangarara se produjo la batalla del mismo nombre, mientras que el distrito de Acos es cuna de la también heroína Tomasa Ttito Condemayta, además, en el distrito de Acopía todavía podemos visitar a la famosa Valeriana Huillca «Valicha» en cuyo nombre es famoso y esta perennizado el huayno más representativo del departamento del Cusco.

Inspirándose en las experiencias recogidas por el alcalde en una pasantía en España donde observó las grandes ventajas que ofrece la explotación mancomunada del turismo, la Municipalidad Provincial de Acomayo dio entonces inicio a la estrategia de promoción de estos circuitos con los siguientes resultados:

- Se organizó el «Primer Encuentro de Concertación Interinstitucional para la Promoción Turística como Eje de Desarrollo de la Provincia de Acomayo» con la participación de actores estratégicos del sector público y privado (Asociación de Agencias de Turismo

AATC, Dirección Regional de Industria y Turismo del Cusco DRIT, Cámara de Comercio Industria y la Producción del Cusco, CARITAS Cusco, IMA Cusco, Instituto Nacional de Cultura del Cusco INC, Asociación de Guías Oficiales en Turismo AGOTUR, Colegio de Licenciados en Turismo COLITUR).

- Se realizó el «Viaje de Familiarización» con la participación de agencias de turismo, profesionales guías de turismo, instituciones públicas y privadas y autoridades del departamento, que realizaron el circuito propuesto y que tuvo una duración de 12 horas, para lo cual se movilizaron 6 buses y cerca de 10 vehículos pequeños entre combis y camionetas que transportaban a autoridades, prensa y representantes de instituciones importantes del departamento.
- La Unidad de Promoción del Desarrollo Local realizó una encuesta a todos los asistentes en donde se les pidió sus sugerencias y observaciones que mejoren y conviertan al final este circuito en un PRODUCTO TURÍSTICO ALTERNATIVO.

Los efectos inmediatos han sido los siguientes:

- Se formó la **Mancomunidad Turística** de las 4 Lagunas, entre las municipalidades distritales.
- El reconocimiento y la promoción efectiva del Circuito Turístico.
- La generación de alianzas estratégicas con instituciones.
- Un convenio para el asfaltado de partes de circuito y realización de diferentes proyectos de infraestructura turística para el visitante.
- Un programa de capacitación y otras acciones que beneficiarán a 150 familias a lo largo de 10 comunidades.

El impacto de la estrategia en la región ha sido:

- Un mejor posicionamiento territorial de la provincia a nivel del departamento que favorece la atracción de inversiones.
- La promoción efectiva de nuevos circuitos turísticos en el departamento que hasta el momento no habían sido tomados en importancia.

VIII. LA MUNICIPALIDAD Y SU ROL EN EL ASOCIATIVISMO EMPRESARIAL

La Experiencia de Juanjui (San Martín, Perú)

La Provincia de Mariscal Cáceres (capital Juanjuí) se encuentra situada en el departamento de San Martín. Sus tierras son de aptitud forestal (116,850 has), de protección (1'321,333 has) y en menor medida de aptitud agrícola (10,000 has).

Con una población de 49,798 habitantes, su tasa de crecimiento intercensal es de 6.1%, una de las más altas del país. El 33.1% de la población habita en las zonas rurales y desarrolla cultivos permanentes (naranjas, cacao), pan llevar (menestras, arroz, plátano, yuca, maíz) entre otros (algodón, otros frutales), bajo un sistema semi intensivo y tradicional. Así mismo existe una explotación indiscriminada de especies maderables y no maderables.

Sus habitantes viven un proceso de lenta recuperación después de largos años de violencia política y crisis económica ocasionadas por el incumplimiento del cultivo de la coca y de los

enfrentamientos armados. Los actores del desarrollo social y económico de la provincia son, además de los empresarios, la Municipalidad Provincial conjuntamente con la Micro Región CTAR S/M, Proyecto Especial Alto Huallaga, además, los organismos públicos descentralizados como: Agencia Agraria, Sector Pesquero, Educación, Salud, Transportes y Comunicaciones, etc. y organismos privados como la Cámara de Comercio, Industria y Turismo, la Cooperativa ACOPRAGRO y algunas ONG's.

La experiencia involucra a los productores de naranja, a quienes se apoyó para su organización, dando lugar a la Cooperativa Agraria de Citricultores de Juanjú «COOPACIJ».

Hasta entonces, la carencia de una organización de productores había tenido como consecuencia el desaliento y la falta de motivación de los productores de naranjas de la zona para afrontar sus problemas.

- ▼ El principal problema identificado radicaba en la dificultad para comercializar en forma directa el producto y capitalizar las ganancias que quedaban en manos de intermediarios inescrupulosos, de tal forma que los ingresos generados por la actividad eran muy bajos. A mediados del año 2000, los citricultores afrontaron el precio más bajo registrado del producto, llegándose a pagar inclusive S/. 1.00 por cada ciento de naranja, muy por debajo del precio promedio que es de S/. 3.50. El abuso de los intermediarios llegó a peores situaciones, cuando el pago lo efectuaban con billetes falsificados y en otras ocasiones, convenciendo al productor comprarle su producto al crédito, con la condición de ser cancelado luego de su comercialización en los mercados de Chiclayo y Trujillo para nunca más volver. Así mismo, los compradores utilizando su propio personal, efectuaban un conteo fraudulento (dos por uno), aprovechando la ingenuidad del productor.

La estrategia para enfrentar este problema fue la siguiente:

- Con el apoyo decidido de la Unidad de Promoción Empresarial de la Municipalidad, un grupo representativo de citricultores se organizó para constituir una cooperativa que les permitiera comercializar directamente su producto.

Los resultados de la iniciativa fueron los siguientes:

- La elaboración de un estudio de caso.
- La conformación legal de la Cooperativa Agraria de Citricultores de Juanjú.
- La concertación con el Ministerio de Agricultura, CARITAS, el proyecto PRA y el Proyecto Especial Alto Huallaga para comprometer su apoyo a la cooperativa.
- Un préstamo de Cáritas Juanjú de treinta mil nuevos soles, como capital de trabajo para la comercialización de naranjas.
- El compromiso de los socios a garantizar el préstamo con sus propiedades y parcelas de naranjas.
- La elaboración de un Directorio de Clientes en Chiclayo, Chimbote, Trujillo y Piura.
- La Comercialización de 192 toneladas de naranjas en 45 días en mercados mayoristas de Chimbote, Trujillo, Chiclayo y Piura.
- La obtención de un precio de compra por el ciento de naranja 6 veces superior al obtenido hasta ahora.

Los efectos de estos resultados han sido:

- El beneficio económico directo de 70 socios de la cooperativa.
- La regulación de los precios de compra de la naranja.
- El freno al abuso de los intermediarios.
- Asegurar una organización que gestione permanentemente a favor de los socios.
- La motivación de los socios quienes ahora emprenden actividades para mejorar su gestión administrativa, económica y financiera, como también el manejo técnico de la post-cosecha.

El impacto de la iniciativa en la región:

- La estabilización de los precios hacia el futuro.
- El beneficio económico para otros citricultores no socios de la cooperativa.
- La existencia de una organización que gestione los intereses colectivos de los citricultores.
- Un avance para una mayor competitividad de la región en una línea de producción estratégica, con una gran demanda nacional.



Capítulo V:

**El Plan
Estratégico
Territorial y el
POA en el Eje
de Desarrollo
Económico**

I. EL PLAN ESTRATEGICO TERRITORIAL O LOCAL

En capítulos anteriores se ha señalado la necesidad de diferenciar los conceptos de municipio (territorio, localidad) y municipalidad (gobierno local), con el propósito deliberado de precisar el tipo de gestión que debe realizar todo gobierno local: una gestión territorializada.

Es decir, un enfoque que posibilita a la municipalidad desarrollar una gestión integral de promoción del desarrollo, enfatizando su condición promotora de capacidades y ampliación de derechos ciudadanos. Este enfoque territorial en la gestión local posibilita que se trascienda visiones cortoplacistas y tradicionales que continúan ligando a la municipalidad a una entidad prestadora de servicios, olvidando su condición de gobierno local.

Esta gestión territorializada de los gobiernos locales requiere del uso de algunas herramientas y técnicas propias de la planificación participativa como medios que permitan orientar sus objetivos de desarrollo.

Dentro de ellas, la planificación estratégica es un instrumento socio-técnico que orienta los procesos de desarrollo local. En su diseño toma en cuenta al conjunto de dimensiones del desarrollo (ambiental, social, económico, etc.) desde una perspectiva integral y actuando coherentemente en el acondicionamiento de los diferentes factores necesarios para el desarrollo local.

La necesidad de aplicar la planificación estratégica a un municipio (localidad) responde a los siguientes propósitos:

- a) La reflexión sobre qué modelo de localidad se requiere alcanzar.
- b) Abordar un tipo de planificación que permita, en un contexto muy cambiante, la definición de ejes temáticos fundamentales de desarrollo.
- c) La posibilidad de actuar sobre la interrelación entre la municipalidad y su entorno (el municipio y su contexto).

La planificación estratégica sitúa el marco de referencia dentro del cual debe desarrollarse la **planificación operativa**, de manera que actuemos ordenadamente en el proceso de toma de decisiones a través del tiempo.

La planificación estratégica permite establecer la **visión** de desarrollo local en un determinado horizonte temporal, en base al análisis del entorno y del interno a partir de una relación priorizada de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA). Ello permite definir los **objetivos estratégicos y los programas y proyectos** que harán posible alcanzar esa visión de desarrollo.

A partir de la determinación de la visión territorial las municipalidades enriquecen su **misión** institucional, en función de los retos que le plantea el desarrollo de su localidad en específico (mas allá de las funciones y competencias que le confiere el marco constitucional).

Los **objetivos estratégicos** del Plan Estratégico Territorial (PET) posibilitarán entonces el desarrollo de objetivos institucionales de la municipalidad y éstas, a su vez, se expresarán en la ejecución de **proyectos y actividades** específicos que, luego de ser aprobados y financiados, darán paso a la elaboración del Plan Operativo Anual de los actores locales, lo cual incluye a la municipalidad.

En América Latina, el PET recibe diversos nombres. Así en Bolivia se denomina Plan Desarrollo Municipal (PDM) y en Perú Plan de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC). De esta manera los procesos de descentralización y/o desconcentración administrativa que incorporan un enfoque

participativo para garantizar una mayor vigilancia y racionalidad de asignación en los recursos ha previsto como una obligación la formulación de PET.

De esta manera los PET, contribuyen a resolver:

- El escaso conocimiento de la realidad local, lo que no permite desconcentrar procesos decisorios que fomenten la participación en temas vitales de la localidad.
- La carencia de inventarios básicos a nivel local sobre el territorio, sus recursos naturales, bienes y servicios urbanos y rurales (catastros), de estadística sobre población, salud, educación, comercio, manufactura, agricultura, transporte y comunicaciones, trabajo, finanzas y otros de utilidad para el Gobierno Local.
- El desconocimiento por parte de los actores locales acerca de la visión y misión de la municipalidad posibilitando un mayor nivel de vigilancia y participación.
- La falta de articulación de acciones de corto plazo con el horizonte estratégico local.

II. COMPONENTES BASICOS DEL PET

Los componentes del Plan Local o PET son:

1. VISION DE DESARROLLO:

Entendida como una representación o imagen objetivo de lo que la región o localidad espera ser y tener en el futuro. Debe ser compartida por los diferentes actores y debe dar cuenta de su relación con el entorno macro regional y su rol en el país. Generalmente responde a preguntas tales como: ¿cómo vemos a la región o localidad dentro de un determinado período? ¿Qué contribución debemos hacer en el futuro a la sociedad? ¿Qué valores necesitan ser resaltados?

2. DIAGNOSTICO:

Es el análisis de los problemas y potencialidades más relevantes, relacionadas a las materias económica, social, cultural y ambiental que permitirán formular una propuesta de desarrollo económico y social.

El diagnóstico debe explicar la situación actual y análisis de los cambios ocurridos hasta el presente, así como las causas que los originaron y mostrar las perspectivas a futuro, mediante la proyección de tendencias más significativas con el fin de anticipar situaciones de posibles dificultades o límites para el desarrollo.

Corresponde en esta etapa del diagnóstico, identificar las oportunidades de desarrollo que se visualizan para la región o localidad, considerando el entorno, así como las posibilidades reales de actuación pública y privada en un horizonte de mediano y largo plazo.

El diagnóstico trata de la identificación, caracterización, interpretación y proyección de una realidad determinada. La obligación de identificar la dimensión local o territorial, significa conocer a fondo el conjunto de las dimensiones, socioeconómicas, incorporando los enfoques de medioambiente y género.

El área geográfica de referencia del diagnóstico es la jurisdicción de la municipalidad. Sin embargo, esta realidad sólo puede ser comprendida a partir de las relaciones que la localidad establece con entornos próximos y lejanos. Por ello, el diagnóstico local no debe ser entendido

como algo lejano con las realidades y cambios que ocurren más allá de los límites físicos de la localidad.

El diagnóstico territorial no es una relación de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que tiene la comunidad. Debe ser entendido como el producto de la interrelación de estos factores.

Sin embargo, la identificación de fortalezas y oportunidades debe constituirse en la base de un perfil de la localidad (visión), que aliente procesos de desarrollo. Por ello, es importante que el diagnóstico no quede como un documento desconocido y sin trascendencia pública.

La información y caracterización.

Supone una amplia base informativa de la localidad, el entorno y su ordenamiento a través de conceptos o categorías aceptadas o creadas a propósito, tratando de que sea una caracterización sintética de lo más significativa.

Esta debe hacerse respetando tres niveles o dimensiones:

- Descriptivo: identifica, situaciones o fenómenos como nivel de desempleo, tasa de mortalidad, morbilidad.
- Explicativo: identifica causas y factores que intervienen en la producción de los fenómenos. Por ejemplo, la pérdida de un mercado puede explicar la caída de un sector de la producción.
- Evaluativo: Juzga o valora una determinada situación (de acuerdo a determinados estándares de referencia) lo que permite orientar la acción pública buscando transformarla, eliminarla, mantenerla, acentuarla o potenciarla. Por ejemplo, se puede juzgar no deseable el poco acceso al crédito de los pequeños productores o en otro plano, las condiciones de salubridad de los asentamientos humanos.

Estas tres dimensiones deben estar siempre presentes en un diagnóstico local.

Una enumeración de situaciones por ejemplo, debe estar acompañada de factores explicativos que permitan actuar efectivamente sobre ellas. Esto último a su vez necesitará de un cuerpo valorativo que permita situarse frente a la situación en términos positivos o negativos, de reproducción o de transformación, de reducción o de reforzamiento, etc.

El diagnóstico y el tiempo.

En el diagnóstico se debe tomar en cuenta las tres dimensiones en la que ordenamos el tiempo: pasado, presente y futuro.

En el presente se busca dar cuenta de las características y de la estructura de la realidad en el momento en que se realiza el análisis (análisis sincrónico)

En el pasado se busca dar cuenta de la dinámica de las transformaciones que se han ido sucediendo y que han desembocado en la realidad actual (análisis diacrónico). Esto nos permite conocer tendencias y fenómenos emergentes e interpretar plenamente los datos del presente.

Por ejemplo, si en una localidad determinada, la actividad de la construcción ocupa al 10% de quienes trabajan allí, es distinto si 10 años antes esa ocupación era el 5% o el 15%. Esta consideración nos lleva a afirmar que el análisis debería realizarse siempre tomando en cuenta la suficiente perspectiva o evolución precedente, sobre una base mínima de 5 años.

La dimensión futura nos permite realizar una proyección de los procesos actuales y de las transformaciones en curso para construir escenarios de futuro. Esta última dimensión temporal a partir de los factores que se desarrollan en el presente, son el sustento de las visiones de futuro.

Líneas directrices para la elaboración del DIAGNÓSTICO.

Se propone el desarrollo del diagnóstico, tomando en cuenta la obtención de información sobre los siguientes ítems:

- a. Tendencias históricas.
- b. Localización y demarcación geográfica. Proceso de urbanización del cercado.
- c. Economía.
- d. Población.
- e. Actores sociales y niveles de asociatividad.

Para cada ítem se deberá establecer la fuente a la cual acudir para encontrar la información, así como la modalidad de esta. Se sugiere acceder a documentos y/o entrevistas a representantes calificados, de sectores, proyectos existentes, organizaciones de base etc.

a) Tendencias históricas.

1.1 Establecer históricamente los sectores económicos y productos estrella. Los principales problemas y potencialidades para su desarrollo. Situaciones restrictivas.

1.2 Establecer en forma cronológica los principales hechos que fueron marcando la evolución de la provincia. Por ejemplo, en el caso de Cajamarca tenemos:

1860 – 1920. Formación de complejos azucareros en la Costa Norte.

1942. Se cierra la casa Kunse produciendo la desarticulación del canal de comercialización con la Costa y la Selva.

1947. Inicio de operación de PERULAC. Cambio de cultivo de pan llevar convirtiéndose en eje principal de producción en la provincia.

1955-1960. Mejoramiento de la carretera Pacasmayo- Cajamarca intensifica y amplía el intercambio comercial mercado, etc.

En tal sentido, este ejercicio cronológico permite identificar las principales tendencias en el desarrollo de la provincia, permite además tomar en cuenta determinados eventos cíclicos o no cíclicos, como los tsunamis, terremotos, climáticos, deslizamientos etc., que se pueden haber presentado y que es necesario tomar en cuenta para la proyección a futuro de la provincia.

b) Localización, demarcación política y otros aspectos generales. Proceso de urbanización del Cercado.

- Ubicación. Límites (establecer si existen litigios, y el estado de estos).
- Competencias sobre el territorio (ídem, sobre la propiedad).
- Concentración poblacional, y relación urbano-rural; teniendo en cuenta la división política.
- Concentración poblacional y zonas de riesgo físico.
- Aspectos generales relacionados a la localización (determinación de ventajas).
- Conexión: puerto y tejido vial.
- Clima. Temperatura. Disponibilidad de agua.
- Otros recursos naturales.
- Principales actividades económicas relacionadas a los recursos existentes.
- Tasa de crecimiento de los últimos 50 años. Poner atención en las dos últimas décadas.

- Nivel de concentración en la ciudad de actividades productivas (bienes y servicios) y de residencia.
- Concentración poblacional. Caracterizar el fraccionamiento de la ciudad. Grado de inversión en las dos zonas (% de lotes con servicios, infraestructura, equipamiento).
- Relación de la población con el tipo de asentamiento. % de pobladores que viven en AAHH.
- Identificar situaciones problema en asentamiento, en zonas de laderas con riesgo físico.
- Tratamiento de residuos líquidos y sólidos. Impacto en la contaminación del medio ambiente.
- Estado de la vivienda. (diferenciar de construcciones del centro)
- Establecer el déficit de los servicios básicos (agua, energía etc.).
- Establecer el déficit del equipamiento de servicios de salud, educación, recreación etc.
- Identificar problemas relacionados a la vialidad
- Crecimiento de la ciudad y zonas de expansión (reserva de suelo residencial e industrial).
- Estado de los instrumentos de gestión: Catastro, Plan Director etc.

c) Economía.

Determinación de los sectores económicos preponderantes:

- Pesca.
- Agricultura.
- Turismo.
- Industria.
- Comercio (incluye comercio informal).

Identificación de la producción de la localidad en bienes y servicios, las zonas donde se realizan las actividades y las condiciones en las cuales se desarrollan. ¿Cuál es la producción principal?, ¿quiénes y cuántos son los productores? (unidades productivas y trabajadores), ¿cuál es el volumen de producción y para qué mercados se destina? ¿Cuál es el nivel tecnológico de su producción, los insumos que se utilizan, su procedencia, la mano de obra que moviliza?

¿Cómo están organizadas las unidades productivas y sus articulaciones? ¿Cuáles son los costos de producción? ¿Cuáles son los circuitos comerciales y su articulación? ¿Cuáles son los principales problemas que tienen los agentes económicos? Identificar potenciales productivos y de servicios. Desarrollar aspectos cuantitativos y pasar a evaluar.

Tomar en cuenta cinco aspectos:

- Soporte físico (infraestructura, equipamiento, servicios).
- Servicios a la producción (financieros y no financieros).
- Normatividad y Tributos.
- Formación de recursos humanos y oferta educativa.
- Institucionalidad existente. Instituciones y gremios.
- Impacto en el medio ambiente.

d) Población (educación, salud, economía)

- Incremento o decrecimiento poblacional, en los últimos 40 años. Establecer la tasa de crecimiento, tomando en cuenta además la relación urbano - rural.
- Identificar la concentración poblacional.
- Esperanza de vida. Causas de mortandad y morbilidad.
- % de los grupos etáreos (composición poblacional por edades): 1 a 5 años, 6 a 14 años, 15 a 20, 21 a 60.

- Población económicamente activa (PEA). Concentración de esta en los distritos, por sectores económicos y género.
- Tasa de empleo, desempleo y subempleo.
- Niveles de ingreso. Nivel de pobreza (ver en INEI conceptos de pobreza y pobreza extrema)
- % de analfabetismo sobre el universo poblacional. % con relación a género y edad.
- Tasa de deserción escolar.
- Manifestaciones de violencia juvenil. Índice de estos por año, en la última década.
- Principales elementos de la cultura de la provincia. Relación de estos y su capacidad para la consolidación de identidad local.

e) Actores sociales y niveles de asociatividad.

- Relación de organizaciones de base. Establecer sus principales objetivos. Principales proyectos o iniciativas desarrolladas en la última década.
- Relación de organizaciones gremiales (productivas) y principales proyectos o iniciativas desarrolladas en la última década.
- Relación de Instituciones presentes en la ciudad y en el entorno, relacionadas con el desarrollo de la provincia. Establecer sus objetivos. Identificar los proyectos (objetivos, metas, plazos, presupuesto etc.), con incidencia en la provincia.
- Identificar experiencias de colaboración interinstitucional. El estado de las actuales.
- Precisar el estado de las iniciativas municipales de concertación local.

3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Son los cambios, modificaciones o efectos que esperamos alcanzar en el mediano o largo plazo para el logro de la visión. Estos cambios se pueden conseguir a partir de la ejecución de una serie de acciones. La pregunta central que se debe plantear al momento de formular los objetivos estratégicos es: ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna o externa en la cual nos encontramos?

Se basan en la intención de solucionar problemas reales y deben reflejar el impacto en la población o el espacio territorial, expresándose en términos realistas y factibles de alcanzar y no como deseos y buenas intenciones o utopías.

4. ACCIONES CONCERTADAS:

Las acciones permiten el logro de los objetivos estratégicos y constituyen la mejor alternativa de un conjunto de opciones y cursos de acción previamente analizados y evaluados cualitativa y cuantitativamente; se traducen en actividades y proyectos debidamente priorizados.

III. EL PLAN ESTRATEGICO TERRITORIAL y EL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (PDEL)

El PDEL es uno de los componentes del PET. Para ser mas claros, es el eje de promoción económica del PET. De esta manera, en el diagnóstico para el PET se identificara a los sectores económicos, los conglomerados empresariales, cadenas productivas y «productos estrella» más dinámicos y con potencialidad que tienen demanda creciente en el mercado regional, nacional e internacional.

Este análisis, determinara la vocación productiva u «oficios» de la localidad (agroindustria, agropecuario, turismo etc.), y sus productos «estrella». Este elemento es clave en la determinación de la VISION pues establecerá la especialización de la economía y su posicionamiento estratégico.

Del análisis de los factores internos y del entorno territorial (en particular de las oportunidades), se identificarán las políticas necesarias para crear el entorno favorable que promueva la innovación y la competitividad de los sectores económicos y sus productos «estrella».

De esta manera se «aterrizará» con programas y proyectos de soporte al fomento productivo, al empleo productivo y a la competitividad local. La estrategia contemplará además la organización de la institucionalidad local para el desarrollo económico (comité local o mesa del desarrollo productivo, económico, etc.), el cual debe organizarse desde la etapa del diagnóstico. Esta manera de intervenir para dinamizar la economía local es aplicable a cualquier escala.

A manera de ejemplo, en 1999, la Municipalidad Distrital de Oropesa, en Quispicanchis, Cusco, definió las actividades económicas con mayores potencialidades: panificación, actividades agropecuarias y turismo, identificando sus líneas de actuación (políticas) y definido los programas de soporte necesarios que hagan posible de la institucionalidad local para el desarrollo económico.

El PET y el PDEL no acaban con la elaboración del Documento Plan. Es necesario que los actores locales conciban al plan como un proceso a manera de ciclo en la cual la gestión de los recursos, el monitoreo a través de indicadores de proceso e impacto y las condiciones para su sostenibilidad serán preocupaciones constantes.

De esta manera el ciclo de la planificación estará constituido por las siguientes etapas:

- ❖ Formulación.
- ❖ Implantación.
- ❖ Evaluación y Retroalimentación.

Si comparamos con las prácticas de planificación y los procesos desarrollados en nuestros países encontraremos que la gran mayoría de estos no han pasado de la fase de formulación.

Ello puede explicarse por lo limitado de la difusión de estos enfoques y herramientas y el escaso conocimiento de prácticas exitosas sobre el tema.

En el Perú, actualmente existen una serie de iniciativas de promoción económica en los espacios locales. Estas, en la mayoría de casos están orientadas a la promoción empresarial o fomento productivo.

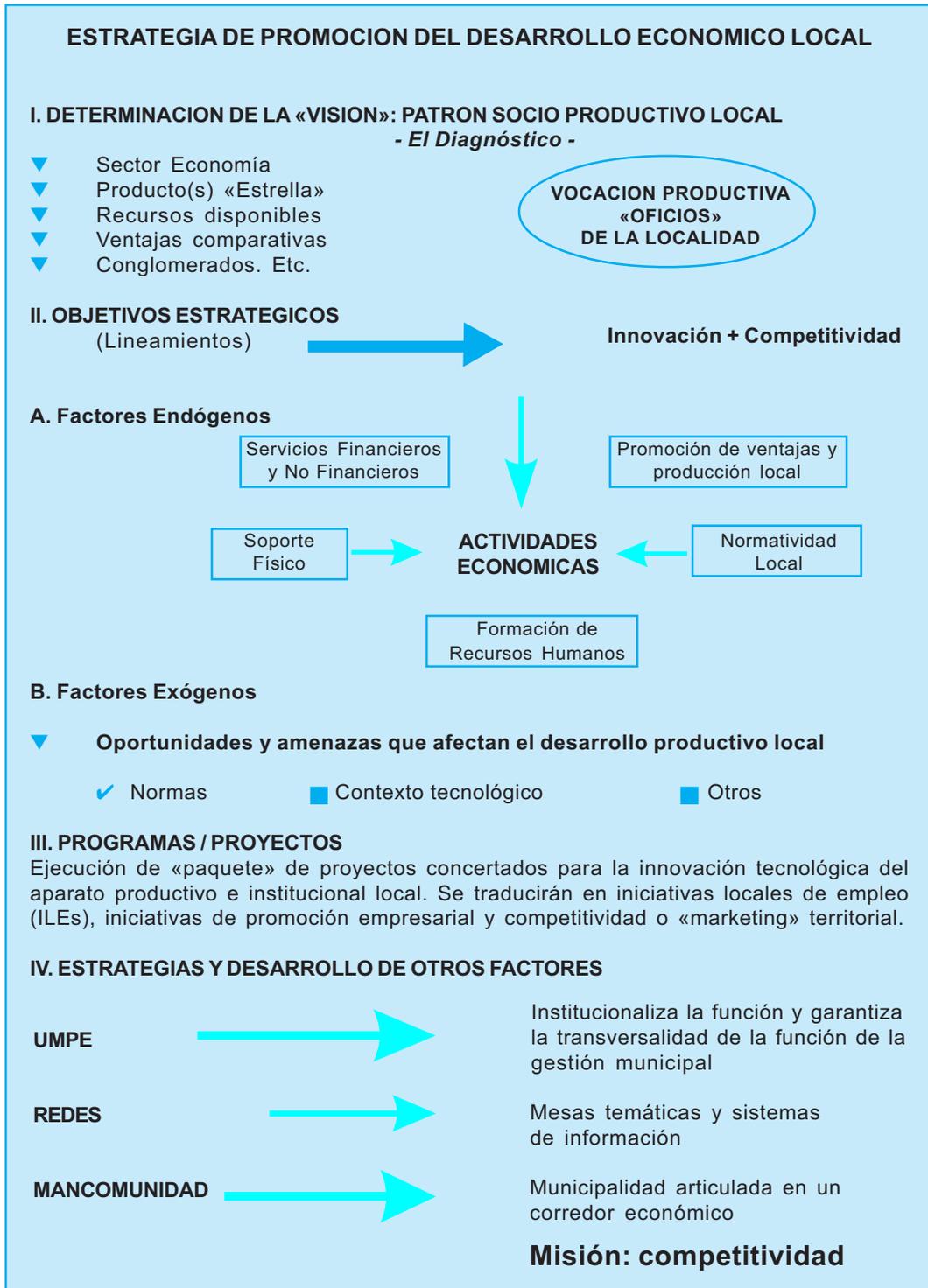
El artículo VI de la Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades) establece que los GL son promotores del Desarrollo Local y que estos se desarrollaran a través de Planes de Desarrollo Municipal Concertado (PDMC), aprobados en armonía con los planes regionales y nacionales. Por ello los «planes de desarrollo económico local» son el componente económico de los PDMC, que deben elaborar los gobiernos locales (distritales y provinciales) de forma participativa. Por lo tanto, toda municipalidad deberá garantizar que los PDMC incorporen la promoción del desarrollo económico como uno de sus ejes importantes.

Sin embargo, al evaluar las prácticas de formulación de los planes en diversas municipalidades nos encontramos con lo siguiente:

- 🔍 Las municipalidades y las instituciones de soporte (ONG, etc.) tienen muchas limitaciones para la formulación de Planes Estratégicos Territoriales, en particular en el Eje económico. Los planes examinados no establecen la especialización de la economía local y se hace una reiterada mención a la promoción o desarrollo de la micro y pequeña empresa como objetivo estratégico.
- 🔍 En muchos de los planes se considera a la MYPE como sector cuyo resultado es la dispersión de los objetivos y las iniciativas, lo que reduce la posibilidad de lograr impactos

en la economía local. Ello se traduce en lo poco operativo que resulta para articularlo con el corto plazo (POAs).

- Los PET se desarrollaron sin generar capacidades en los actores locales lo cual ha imposibilitado su aplicación, ajuste o mantenimiento.



IV. PLANIFICACION OPERATIVA MUNICIPAL y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

La planificación operativa tiene por finalidad establecer las características operacionales de esta relación, es decir, debe posibilitar el aterrizaje del PET en objetivos, actividades y proyectos de la institución municipal para el periodo anual.

En el Perú, el artículo 53°.- presupuesto de los gobiernos locales de la Ley Orgánica de Municipalidades, señala que « Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación» Sin embargo el Presupuesto participativo, no deja de ser un componente del POA pues constituye una práctica de participativa de determinación de las prioridades de inversión de una parte del presupuesto municipal.

El PET y el Presupuesto Participativo (PP) se encuentran estrechamente articulados, toda vez que se requiere de la definición de la visión del desarrollo y de los objetivos estratégicos para identificar las acciones que formarán parte del PP.

El Plan Operativo (POA) es el instrumento operativo del PDMC, donde se establecen los objetivos, indicadores y resultados que deben lograrse en la gestión municipal, a través de la ejecución de proyectos y actividades enmarcados en la visión, objetivos y programación del PET y debe constituirse en la expresión de las demandas de la sociedad civil.

Entonces podemos decir, que el POA es:

Para el **gobierno local**: Un instrumento de gestión que permite hacer realidad y efectivizar la visión estratégica del desarrollo municipal en el mediano y largo plazo.

Para la **sociedad civil**: es el medio a través del cual pueden plantear, efectivizar sus demandas, y ejercer el control social a los proyectos y recursos financieros destinados para tal efecto, es decir, que le permite ser parte activa del desarrollo económico de sus localidades.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz de la relación PET – POA del eje de desarrollo económico.

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL (LOCAL)			PLAN OPERATIVO ANUAL (MUNICIPALIDAD)		
Visión Económica	Eje Desarrollo Económico	Objetivos estratégicos	Objetivos Institucionales	Proyectos y actividades	Responsables
“Ciudad próspera, con un puerto moderno, con una economía dinámica y articuladora de grandes, medianas y conglomerados de micro y pequeñas empresas, basada en la metalurgia, la pesca, la agro exportación, servicios y el turismo, con rol articulador con la Macrorregión Sur y de inter.-conexión inter-oceánica, en el marco de la globalización”.	1. Actividad portuaria 2. Metalurgia 3. Pesca 4. Agroexportación 5. Turismo	1..... 2..... 3..... 3.1. Diversificar la actividad pesquera	3.1. Promover los cultivos marinos (maricultura)	3.1.a. Apoyo a la creación de microempresas productoras de conchas de abanico	UMPE: posibilita la capacitación, asesoría, asistencia técnica, información, búsqueda de mercados etc., a partir de la cooperación público privada. Concejo: Aprueba presupuesto, establece reglamento para el desarrollo de la iniciativa. Desarrollo Urbano: establece las zonas de protección y explotación. Otros.....

La visión, del ejemplo presentado en el cuadro, señala con precisión los sectores de la economía por donde la ciudad basará su desarrollo y establece su posicionamiento competitivo a lograr. En el mismo, los objetivos estratégicos para el eje Pesca (como actividad extractiva) nos señala la necesidad de incorporar a esta actividad una estrategia de cultivos marinos para cuyo efecto la municipalidad ha establecido un objetivo en el POA ligado a este objetivo estratégico.

Nótese que los proyectos propuestos involucran en su ejecución a un conjunto de actores de los diferentes estamentos de la municipalidad. Por otro lado, la misma propuesta no olvida que en su desarrollo también participarán otros actores de la sociedad involucrados en el proceso.

V. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DEL POA MUNICIPAL EN EL EJE ECONOMICO

Como señalamos, parte de los problemas de gestión de los gobiernos locales tienen que ver con la forma como formulan los planes y establecen sus estructuras de organización lo que ha llevado a tener municipalidades sumamente compartamentalizadas, poco productivas y ajenas a los procesos de desarrollo.

A continuación presentamos una propuesta de proceso de formulación de los planes institucionales con un enfoque transversal e integrador de la gestión que será fortalecido con la estrategia COMUDEL que se explica mas adelante.

A) IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DEL POA

La dirección de planificación debe elaborar y presentar al alcalde una propuesta de los objetivos de gestión globales del POA en base a:

- Objetivos del PET (énfasis en los objetivos relacionados con la promoción del desarrollo económico local)
- Objetivos institucionales del plan estratégico institucional.
- Análisis de situación y del entorno.

B) CONSOLIDACIÓN DE OBJETIVOS DE GESTION Y AUTORIZACIÓN PARA SU DESARROLLO

El alcalde debe consolidar los objetivos de gestión globales y autorizar a la dirección de planificación su desarrollo con la participación de las distintas áreas del gobierno local (gerencias, direcciones, unidades, etc.). Esto permitirá un mejor diseño de los objetivos parciales, específicos, proyectos y actividades que deben identificarse necesariamente en un «taller institucional POA».

C) FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL O POA

La determinación de objetivos de gestión municipales de promoción económica local, así como el acondicionamiento de factores de desarrollo económico *obligan a la actuación conjunta* de diferentes áreas y estamentos del gobierno municipal para el desarrollo de proyectos específicos y actividades en la línea de promoción económica, lo cual determina que la instancia más adecuada para la formulación de éstas tareas sea un taller institucional que posibilite un enfoque transversal de la gestión del desarrollo económico local. Para este efecto se considera el siguiente procedimiento:

C1. TALLER PRELIMINAR INSTITUCIONAL POA.

Participantes: Alcalde, concejales, gerentes, directores, jefes de unidad y funcionarios ligados al tema.

Para este efecto se contempla dos etapas: la organización del taller y el desarrollo del mismo:

Organización del Taller

Para ello la dirección de planificación en coordinación con la gerencia de promoción económica (dirección, unidad u otra instancia relacionada) debe realizar las siguientes actividades:

1. Levantamiento de información sobre gestión municipal en la promoción del desarrollo económico local

Para ello se debe de recopilar los siguientes instrumentos de gestión:

- ▶ Plan de Desarrollo Municipal del sector económico estratégico.
 - ▶ Balance del Plan Operativo Municipal o Programación Operativa del año en curso (que concluye), enfatizando las áreas involucradas en el tema de DEL.
 - ▶ Presupuesto Municipal para la gestión anual.
 - ▶ Ingresos en general.
 - ▶ Propuesta de gastos (corrientes y de Inversión de manera general).
 - ▶ Estructura orgánica y cuadro de asignación de personal.
2. Evaluación y análisis de la Información
- ▶ Evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales enfatizando los relacionados con el DEL: a partir de la evaluación del cumplimiento de los proyectos y de las actividades de promoción y desarrollo económico que realizan determinadas áreas de la municipalidad: formalización, información, promoción etc.
 - ▶ Enfatizar la evaluación a los proyectos estrella previstos en el POA o desarrollados al margen de la previsión anual.
 - ▶ Evaluación de las posibles sinergias desarrolladas.
3. Análisis del PDMC profundizando sobre sectores, productos «estrella», conglomerados más dinámicos y potenciales. Es importante revisar planes generados por otras instituciones. Análisis de los sectores de la economía (dinámicos y/ o con potencialidad) para afinar vocación productiva local en base a:
- ▶ Aporte importante al PIB.
 - ▶ Número de empresas y de preferencia Mypes.
 - ▶ Generación de empleo.
 - ▶ Actividades económicas complementarias en el distrito (proveedores por ejemplo)
 - ▶ Sector económico potencial.
 - ▶ Mercado creciente.
 - ▶ Existencia de políticas nacionales de promoción sectorial, etc.
 - ▶ Posibilidad de aprovechamiento de algún patrimonio turístico o cultural local.
 - ▶ Existencia de conglomerados (agrupaciones de unidades productivas ligadas al sector concentrada en una zona geográfica).
 - ▶ Voluntad política de las autoridades locales de apoyo al sector: agenda política del alcalde.
 - ▶ Determinación de los sectores estratégicos y potenciales para el DEL (que participarán en el taller de determinación de demanda actual o insatisfecha).

- ▶ Conocimiento básico y general de la situación de los sectores y/o conglomerados.
- ▶ Establecer un contacto inicial y una sensibilización a las empresas, instituciones y miembros de la municipalidad.
- ▶ Analizar las interacciones entre la municipalidad y los sectores de mayor incidencia y sus conglomerados.

DESARROLLO DEL TALLER

El taller debe comenzar con un resumen del Plan de Desarrollo Municipal, determinando prioritariamente la visión económica, la misión de la municipalidad, los objetivos estratégicos del eje económico y proyectos más relevantes.

Al finalizar el evento se debe contar con:

- ▶ Análisis de la gestión municipal.
- ▶ Resumen de informe de ejecución física, financiera y logros alcanzados del PDMC y POA de la gestión que concluye.
- ▶ Determinación de objetivos de gestión parciales y específicos en base a los objetivos generales de gestión.
- ▶ Identificación de proyectos más relevantes.

Para el eje económico, es necesario identificar las actividades y proyectos con los que vamos a cumplir los objetivos. Luego del abanico de actividades y proyectos se hace una priorización de aquellas que se pueden realizar en el corto plazo y que son imprescindibles. Entre los temas prioritarios que la mayoría de las Mypes o gremios identifica, tenemos:

- ▶ Fortalecimiento de la asociatividad del conglomerado.
- ▶ Solución de problemas con la municipalidad: eliminación de barreras burocráticas, etc.
- ▶ Capacitación, mejora de las capacidades y habilidades de los empresarios,
- ▶ Articulación con instituciones de servicios empresariales y tecnológicos.
- ▶ Promoción y búsqueda de mercados, etc.

C2. REUNIÓN DE COORDINACIÓN CON LOS GREMIOS LOCALES O EL COMITÉ DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Con los productos obtenidos en el taller institucional para la elaboración del POA, el alcalde y la dirección de planificación deben coordinar los programas, proyectos y actividades más importantes con los gremios empresariales. El artículo 120 de la LOM en Perú establece que: «Los empresarios, en forma colectiva, a través de gremios, asociaciones de empresarios, u otras formas de organizaciones locales, participan en la formulación, discusión, concertación y control de los planes de desarrollo económico local.» Por esa razón, es necesario desarrollar con los agentes involucrados una *propuesta del POA* concertada participativamente a través de un taller con representantes de los distintos sectores funcionales del municipio.

Esta propuesta debe considerar:

1. Proyectos que están para preinversión.
2. Proyectos a considerar para su ejecución en el POA de la siguiente gestión (priorizaciones del PDMC, perfiles de proyectos disponibles y condicionamientos necesarios para la formulación y/o ejecución de un proyecto o actividad)
3. Cuadros de recursos disponibles por fuentes de financiamiento.

4. Monto del gasto destinado a funcionamiento del Gobierno Local, monto comprometido por concepto de deudas en gestiones anteriores (sólo en inversiones).
5. Monto total disponible para programas, proyectos y actividades de inversión.

C3. TALLER PARTICIPATIVO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POA.

Consta de dos etapas: La preparación del taller y la realización del mismo.

Preparación del taller

- ▶ Recopilación de información previa (identificada en los puntos 1, 2 y 3 de organización del taller institucional POA).
- ▶ Organización.
- ▶ Convocatoria (ver **ANEXO 2**, carta de invitación firmada por el alcalde municipal y **ANEXO 3**, consideraciones prácticas para la convocatoria).
- ▶ Preparación de materiales y logística del taller.
- ▶ Definición de objetivos del taller.

Objetivo: Establecer las demandas insatisfechas y propuestas de proyecto en espera.

Participantes:

- ▶ Ejecutivo municipal (alcalde y gerencias o directores en pleno).
- ▶ Concejo Municipal (Comisión de Desarrollo Económico, si existiese).
- ▶ Funcionarios ligados al tema (máximo 3).
- ▶ Dos delegados (un hombre y una mujer) por cada organización territorial de base.
- ▶ Dos delegados por cada organización sectorial estratégica y/o potencial para el DEL (Asociaciones de productores, comerciantes, informales, transportistas, etc.).

Y como delegados adscritos al taller de consulta social participan:

- ▶ Dos delegados por cada organización no gubernamental que opera en el municipio.
- ▶ Representantes de instituciones religiosas.
- ▶ Otras instituciones.

Desarrollo del taller:

Se realizarán las siguientes actividades:

- Informe PDMC – POA y su relación.

El alcalde deberá exponer un informe resumido sobre la ejecución del PDM y del POA de la gestión que concluye.

Asimismo un resumen sobre los proyectos ya ejecutados del PDM, señalando las perspectivas del desarrollo local, las metas y objetivos alcanzados a través de la realización de proyectos y actividades inscritas en el POA, de la gestión que concluye y las sinergias provocadas.

- Presentación de la propuesta del gobierno local y de los representantes de los gremios.

Después de una explicación general acerca de las acciones que antecedieron a la elaboración del POA programado, el alcalde realizará una explicación de los aspectos más importantes que se han incluido en el referido plan.

La explicación se realizará en plenaria, con ayuda de medios audiovisuales, lo más explícita posible. Para tal efecto, el alcalde debe preparar un resumen completo de los contenidos del POA que le servirá de apoyo o ayuda memoria durante el desarrollo de la explicación.

La exposición debe mantener un orden lógico que tome en cuenta el trabajo de gabinete realizado. Este podría ser el siguiente:

- ▶ Análisis de situación y contexto.
- ▶ Marco institucional: misión de la municipalidad en relación a la visión económica, los objetivos estratégicos del eje económico del PDM y los objetivos Institucionales (generales, parciales y específicos) de desarrollo económico para la próxima gestión.
- ▶ Áreas funcionales y sus objetivos.
- ▶ Estructura organizativa del GL.
- ▶ Programas, proyectos y actividades priorizadas.
- ▶ Recursos financieros y techos presupuestarios.

- Determinación y priorización de proyectos y actividades del POA de la próxima gestión.

Se realiza en trabajo de talleres en grupos temáticos, priorizándose los proyectos contenidos en el PDM, proyectos de preinversión y los proyectos que están en pre-cartera (SNIP), para luego realizar la priorización de los proyectos y/o actividades en plenaria.

- Conformación de mesas temáticas de implantación de los proyectos o actividades del POA.

Se trabaja en base a las actividades y proyectos identificados en la etapa anterior. Es recomendable trabajar en grupos mixtos y establecer compromisos de aportes financieros y logísticos, no sólo de la municipalidad, sino de los gremios empresariales, las instituciones y los empresarios de manera individual.

En la plenaria se socializa y se termina de establecer los compromisos en la dotación de recursos y el financiamiento.

En ella determinamos:

- ▶ Qué vamos a hacer? **qué actividad o qué proyecto**
- ▶ Cómo lo vamos a hacer?..... **procedimiento**
- ▶ Cuánto vamos a hacer?..... **metas**
- ▶ Qué se necesita?.....**recursos**
- ▶ Cuánto va a costar?.....**presupuesto**
- ▶ De qué se hace cargo la Municipalidad..... **aportes del GM**
- ▶ De qué se hace cargo la Comunidad.....**aportes comunales**
- ▶ Cuándo lo vamos a hacer?.....**cronograma**

(VER ANEXO 6, FORMATO AGENDA).

- Conformación de un Comité Mixto de Seguimiento al POA.

Una vez que se establece las mesas temáticas se conformará un comité de seguimiento al POA, que estará conformado por 5 a 8 personas representativas de la municipalidad, las instituciones privadas y los gremios empresariales o empresarios.

□ Firma del Acta de Conformidad.

A la conclusión del taller se deberá redactar un acta de conformidad, en el que se inscriban los nombres de todos los participantes, legitimándose el POA municipal. A partir de ese momento el POA se convierte en un documento público.

C4. TRABAJO DE GABINETE.

a) Elaboración de fichas técnicas de proyectos y actividades

En función a los objetivos institucionales y a las demandas sociales priorizadas en el taller, se diseñarán las fichas técnicas que a continuación se presentan tomando en cuenta, los siguientes aspectos:

- ▼ Exposición de motivos, se deben considerar aspectos como: justificación, localización, objetivos, meta y estrategia.
- ▼ Cronograma, considerando las actividades o acciones, el tiempo estimado y los responsables.
- ▼ Requerimientos: humanos, materiales, de servicios, equipos, considerando costos, cantidad y costos totales.

b) Formulación de fichas técnicas del Plan Operativo

Los diferentes proyectos y/o actividades formuladas en la etapa anterior se consolidan en programas que generalmente son: Programa de desarrollo económico, Programa de desarrollo humano, Programa de recursos naturales y medio ambiente; y Programa de fortalecimiento institucional.

En la formulación de los programas se deben considerar los siguientes aspectos:

- ▼ La actividad o proyecto.
- ▼ La meta o producto deseado.
- ▼ El procedimiento (tareas o trabajos necesarios para la actividad).
- ▼ El cronograma indicando la fecha de ejecución de cada tarea o trabajo.
- ▼ El responsable (el área operativa responsable).
- ▼ Áreas y estamentos vinculados (indicando que otras áreas o qué estamentos apoyarán el desarrollo de las tareas).

C5. CONSOLIDACION Y DISEÑO FINAL DE LA POA.

La dirección de planificación, es la encargada de la consolidación y diseño final del POA que será presentado por el alcalde al Concejo Municipal para su respectiva aprobación.

C6. APROBACION DE LA POA FORMULADA PARA LA PROXIMA GESTION.

a) Ordenanza Municipal de aprobación del POA.

Los acuerdos suscritos y puntualizados en la agenda de responsabilidades compartidas y la propuesta final del POA pasarán a consideración del Concejo Municipal en Sesión Ordinaria, una vez cumplidos con todos los requisitos técnicos por parte del equipo de planificación.

Su aprobación debe hacerse con participación plena de todos los miembros del Concejo, el cual al final del debate, emitirá la correspondiente Ordenanza Municipal de la próxima gestión.

El responsable de esta actividad es el alcalde.

b) Acta u ordenanza municipal para la promoción de proyectos ó actividades de desarrollo económico local (propuesta de Resolución).

El objetivo de la propuesta es que el gobierno municipal determine claramente un instrumento de promoción del DEL, a través de la asignación del 25% del presupuesto del gobierno local a proyectos de desarrollo productivo, la generación de empleo y competitividad del territorio, sobretodo en sectores como el Agropecuario, Industria, Turismo etc., que debe operativizarse mediante la promulgación de una ordenanza municipal emitida por el Concejo que brinde el marco legal y jurídico a la propuesta.

C7. DIFUSION Y PUBLICACION DEL POA.

El ejecutivo municipal, luego de la promulgación del POA, en coordinación con los gremios empresariales, definirá las formas y mecanismos de difusión del POA programado, por los medios de comunicación del municipio.

Para ello, se debe prever el desarrollo de estrategias de difusión masivas, donde los contenidos del POA municipal podrían darse a conocer a través de cuatro actividades informativas:

- Publicación de la POA.
- Elaboración y difusión de cartillas informativas.
- Difusión radial.
- Difusión en medios escritos.

Esta actividad tiene por objeto que los actores sociales del municipio internalicen la corresponsabilidad de la gestión municipal y asuman las obligaciones y derechos para el seguimiento a la ejecución del POA. El responsable de las actividades es el alcalde municipal.

C8. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

Para el seguimiento y evaluación del POA se propone que el comité mixto de seguimiento al POA asuma las siguientes responsabilidades:

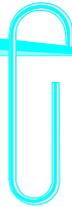
- Evaluación trimestral de las mesas temáticas (sobre la base de indicadores, fuentes de verificación, etc.).
- Reformulación de estrategias.
- Aplicación de medidas correctivas frente a problemas detectados.

El responsable para el seguimiento del POA es la dirección ó unidad de planificación. Sin embargo, deberá quedar claro que el comité mixto de seguimiento al POA es un espacio de coordinación y concertación en el que participan los representantes de los empresarios, de las Mypes, de la municipalidad y otros actores funcionales del municipio, por lo cual no puede constituirse en un anexo de la municipalidad.

Este espacio será útil en la medida que los empresarios, gremios, sociedad civil y los otros actores locales se comprometan y aporten con recursos humanos, financieros y otros.

Se recomienda realizar reuniones (por lo menos dos veces al año) con todos los representantes funcionales del municipio que estuvieron presentes en el taller participativo del POA, para informar las actividades programadas y exponer los resultados de estos.

ANEXO 1: PROGRAMA TALLER INSTITUCIONAL POA.

- 
1. Presentación de la visión, y objetivos estratégicos del PET:
 - ▼ La visión (sólo del eje económico),
 - ▼ La misión (de la municipalidad en relación a la visión económica) y
 - ▼ Los objetivos estratégicos del eje económico del PET.
 2. Análisis de los componentes presentados del PET.
 - ▼ Los objetivos estratégicos determinan los mecanismos o estrategias para lograr la visión.
 - ▼ Qué otros sectores con potencialidades podrían incluirse en el PET.
 - ▼ Análisis de la demanda presente: aspectos de coyuntura.
 - ▼ Oportunidades (intereses de inversionistas, oportunidades de mercado, políticas favorables).
 - ▼ Amenazas: políticas, fenómenos naturales, clima etc.
 3. Evaluación del POA 2002 en el eje de promoción económica
De la misma manera que se hizo con el Plan Estratégico, se evaluará el Plan Operativo:
 - ▼ Objetivos institucionales (generales, parciales y específicos) de desarrollo económico. Se evalúa la coherencia con los objetivos estratégicos y los logros.
 - ▼ Actividades y proyectos programados y presupuestados.
 - ▼ Análisis de la gestión municipal.

Una vez identificados (o modificados) los objetivos institucionales es necesario evaluar como la municipalidad está organizada, los estilos de gestión etc.
 4. Taller: Determinación de objetivos.
 5. Taller: Formulación de actividades y proyectos.
 6. Priorización de actividades y/o proyectos e identificación de áreas y estamentos responsables y vinculados.
 7. Formulación de las fichas técnicas de Plan Operativo:
 - La actividad o proyecto.
 - La meta o producto deseado.
 - El procedimiento (tareas o trabajos necesarios para la actividad).
 - El cronograma indicando la fecha de ejecución de cada tarea o trabajo.
 - El responsable (el área operativa responsable).
 - Áreas y estamentos vinculados (indicando que otras áreas o qué estamentos apoyarán el desarrollo de las tareas).
 8. Establecimiento del COMUDEL: funcionamiento y organización.
Una vez que los funcionarios y autoridades municipales reconozcan la necesidad de integrar esfuerzos para el desarrollo de los objetivos de promoción económica.
 - ▼ Fechas de reuniones, y lugar.
 - ▼ Responsabilidades al interior del COMUDEL (convocatoria, relatoría, etc).

ANEXO 2: MODELO DE CARTA DE INVITACIÓN A REPRESENTANTES DE LA MYPE Y OTROS ACTORES EN EL ÁMBITO LOCAL

Chosica,

Señores:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE O CARGO
ASOCIACIÓN
DIRECCIÓN

De mi consideración:

Sirva la presente para saludarlo cordialmente e invitarle a participar del Taller Participativo para la determinación de los proyectos de desarrollo del conglomerado empresarial al que Ud., pertenece y que será incluido en el Plan Operativo municipal del próximo año, a realizarse en (local, auditorium, ubicación y referencias) el día XX de los presentes, a horas XX (a.m.- p.m).

Al respecto, le informamos que el gobierno local de XX a través de la gerencia de promoción del desarrollo económico (u otra instancia) tienen como objetivo dinamizar la economía de la localidad y a escogido a (nombre de la asociación), para iniciar una serie de acciones de promoción económica de manera coordinada que tienen como punto de partida la realización de un taller de identificación de los problemas o demandas del sector al que Ud. representa.

El objetivo de este taller es iniciar un trabajo conjunto entre los empresarios, gremios, instituciones de apoyo y la municipalidad, en aras de la promoción del desarrollo económico de nuestra localidad. Para ello, esta primera reunión consistirá en un taller participativo de determinación de la demanda actual que culminará con acuerdos operativos y la constitución de un Comité de Seguimiento que estará conformado por representantes de las instituciones, asociaciones y el gobierno municipal.

Para cualquier información y para la confirmación respectiva sírvase comunicarse con el (la) Sr. (a) (ita) **NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL TALLER, CARGO**, a los teléfonos, e-mail, o a la siguiente dirección XXX.

Agradeciendo anticipadamente su participación aprovechamos la ocasión para desearle éxitos en sus funciones y agradecerle su aporte al desarrollo de nuestro municipio.

Atentamente,

NOMBRE Y FIRMA DEL ALCALDE

ANEXO 3: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA LA CONVOCATORIA

CONVOCATORIA:

Gremios (Mypes).- Invitar a dos representantes de los gremios más representativos y proactivos. Hay que tener cuidado de que sean gremios relacionados con la vocación productiva del municipio.

Empresarios.- Adicionalmente se sugiere buscar líderes de opinión y representantes de las diversas «zonas» o subactividades relevantes del municipio. En caso de existir gremios, también se recomienda invitar a algunos empresarios no organizados para evitar la parcialización de los gremios. Hay que tener en cuenta que deben ser empresarios que ya estén trabajando y no potenciales empresarios que luego «se imaginen los problemas que van a tener».

Instituciones.- instituciones del Estado, Ongs. y/o universidades que trabajen directamente en el tema, e instituciones privadas de servicios al sector, igualmente se preferirá a las instituciones que tienen programas específicos y experiencia con el sector productivo.

Municipalidad.- Es necesario que al menos una persona de la dirección de planificación (la encargada del seguimiento posterior) esté permanentemente participando del taller y no como simple observador o personal auxiliar (registro, dotación de materiales, preparación del break, etc.). Es importante que el número de participantes de la municipalidad no supere el tercio del total (10) ya que en oportunidades los trabajadores de la municipalidad han sido muchos más que los empresarios y han asumido un papel defensivo de la municipalidad desviándose los objetivos del taller.

CARACTERÍSTICAS DEL TALLER

- **Duración mínima:** el programa del evento consta de 9 horas totales, el que podrá ser realizado en una sola jornada o en dos medias jornadas.
- **Número de participantes:** óptimo 30 personas, mínimo 20 y máximo 40 (la composición de los invitados en la parte de convocatoria)
- **Lugar, fecha y hora:** pueden ser factores determinantes del éxito del taller, algunos concejos son:

El *lugar* tiene que ser accesible, cómodo, suficientemente iluminado y ventilado para el horario a realizarse, tener sillas movibles y mesas o paredes lisas para el trabajo de talleres así como suficientes espacios, no debe haber mucho ruido o agentes que alteren la atención. Se recomienda el uso de locales cercanos, ya sea de los gremios vinculados o de alguna institución, esto es muy bueno ya que va generando compromisos por parte de estas contrapartes.

La *fecha* y el *horario* deberán ser consultados previamente en las encuestas o entrevistas a los diferentes actores. Generalmente los talleres son en la tardes luego de terminada la jornada de trabajo de los empresarios y en aquellos días en que no hay mucho movimiento comercial. Por ejemplo, podría ser en dos jornadas a partir de las 5.30 de la tarde los martes y miércoles por ser los horarios y días de menor venta. También debemos de considerar que no se cruce con alguna celebración local, feriado nacional o alguna otra actividad que dificulte el desarrollo del taller.

Capítulo VI:

**La Gerencia
Municipal de
Promoción del
Desarrollo
Económico Local**

En muchos países de América Latina se viene resaltando el rol promotor y facilitador que realizan las municipalidades en la promoción del desarrollo de la economía local. Esta situación no es casual, dado que responde a los requerimientos de nuestros países en la lucha contra la pobreza, la generación de empleo y un mejor posicionamiento competitivo en el proceso de globalización.

En este marco - desde hace algunos años-, un número significativo de municipalidades ha creado áreas (divisiones, unidades y oficinas) especializadas de promoción empresarial y de empleo. Existen algunas experiencias de municipalidades que han avanzado en constituir áreas especializadas de desarrollo económico (Oficialías, Gerencias, Direcciones etc.), sobre la base de concentrar en una sola dirección las funciones y áreas relacionadas a formalización (licencias y comercio informal), promoción empresarial, comercial y turismo, abastecimiento (mercados), etc.

Sin embargo, este proceso no es generalizable, pues las condiciones de nuestros países con localidades rurales tan dispersas, donde la gran mayoría de gobiernos locales cuentan con administraciones muy pequeñas (uno o tres trabajadores) obligan a pensar en estrategias de mancomunidad orientadas a la promoción y desarrollo de actividades y proyectos de fomento productivo. En esas situaciones se tratará de orientar estas actividades a partir de la gestión de los regidores y el alcalde municipal.

El presente capítulo es un enfoque metodológico para la gestión municipal en el fomento productivo, la generación de empleo y el fortalecimiento del tejido económico local. Se basa en una propuesta de creación de gerencias de promoción del desarrollo empresarial y empleo o simplemente gerencias de desarrollo económico local (GDE), la cual evidentemente está orientada a municipalidades de ámbitos urbanos o predominantemente urbanos.

Esta propuesta debe posibilitar un ajuste en la estructura administrativa municipal, ampliando su capacidad de respuesta a los nuevos retos que supone dinamizar la economía local; así como de las nuevas oportunidades y retos del desarrollo territorial, el entorno regional, nacional e internacional.

La GDE al interior de la municipalidad debe ser un actor clave en los procesos de competitividad de la economía local y regional. Asimismo, en los procesos de planificación estratégica participativa, esta gerencia es actor clave para la estructuración de los planes estratégicos territoriales, basados en la identificación, articulación y orientación de las vocaciones productivas (los oficios de la localidad) y en particular del rol de los conglomerados de las micro y pequeñas empresas (urbanas y rurales) para la generación de empleo.

A continuación presentamos el modelo de aplicación general que deberá ser adecuado a cada municipalidad según cada caso en particular.

Como hemos señalado, uno de los requerimientos para promover la economía local será incorporar en los objetivos institucionales de la municipalidad, objetivos de promoción del desarrollo económico. Ello derivará en actividades y proyectos de promoción empresarial y empleo, lo cual requerirá –en lo posible- de un órgano funcional que se encargue de su ejecución.

Las características de la localidad (tamaño, potencial económico, objetivos estratégicos, etc.) determinarán la característica también del área donde la municipalidad se encargará de promover el desarrollo económico (Gerencia o jefatura). Esta área es un órgano de línea cuya misión es ejecutar las actividades y proyectos orientados al cumplimiento de la misión municipal relacionada a la promoción y desarrollo de las empresas (en particular aquellas ligadas a su vocación productiva), la atracción de inversiones y la generación de empleo. Este aspecto debe posibilitar la concreción de los objetivos estratégicos de los planes estratégicos locales en el eje de promoción económica local.

Podemos citar objetivos más específicos de esta área: promoción de iniciativas productivas, innovación y desarrollo tecnológico, información a empresas, promoción y desarrollo empresarial (ruedas de negocios, ferias, capacitación, etc.), articulación laboral, formalización, regulación y control de actividades económicas, etc. Asimismo, en la medida que sus funciones están ligadas al abastecimiento de la localidad desde una perspectiva promotora de la calidad de los productos, puede ser incorporado a esta dirección.

Sin embargo, es necesario precisar que -como los objetivos de promoción del desarrollo económico local son transversales a la gestión municipal-, en la búsqueda de su cumplimiento, también participarán otras áreas y estamentos de la municipalidad (ver 'Lineamientos para la formulación de POAS en el eje económico local', del mismo autor).

Nuestras municipalidades realizan, desde diversas áreas, intervenciones ligadas a la promoción comercial. Es desde esas áreas que pensamos debe basarse la construcción de la dirección de desarrollo económico. A este efecto, consideramos que la estructura de esta dirección deberá hacerse sobre la confluencia de las áreas ligadas a estas funciones: comercialización, turismo, licencias, comercio informal, mercados, etc.

La Unidad Municipal de Promoción Empresarial (UMPE)

Desde la OIT se ha impulsado e impulsa las unidades municipales de promoción empresarial (UMPEs), y en esta última etapa alienta la constitución de Gerencias municipales de desarrollo Económico, como instancias especializadas de promoción y desarrollo de las empresas.

Tiene como funciones facilitar la buena provisión de servicios empresariales (financieros y SDE), dinamizando el mercado de servicios empresariales, el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento de las capacidades empresariales y la generación de empleo.

La **UMPE** es la denominación genérica de esta área especializada avanzándose en muchas de nuestras municipalidades a constituirse en Direcciones. Para ello, desde las funciones que la municipalidad tiene respecto a la regulación del comercio y promoción turística la UMPE podrá derivar en una Dirección de Desarrollo y Promoción Económica o Dirección de Desarrollo Económico Local, incorporando en la promoción y desarrollo a los sectores económicos predominantes y con mayor potencialidad. Esta lógica, no olvida incorporar en el trabajo la atención a los conglomerados existentes, pues estos son potenciales clusters locomotoras del desarrollo local.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE LAS UMPES



I. PROCESO DE CREACION DE UNA GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Para el procedimiento de constitución de este órgano de línea, se deben considerar algunos aspectos que guíen el proceso y permitan que su incorporación dentro de la estructura orgánica de la municipalidad se base en criterios técnicos racionales que posibiliten respuestas oportunas y eficientes a las necesidades de los agentes económicos locales.

Como ya se ha dicho, estas unidades orgánicas son denominadas, en el presente documento gerencias de desarrollo económico local. Sin embargo, de acuerdo a la pertinencia, tamaño de la municipalidad, recursos financieros disponibles, magnitud de la población meta y otras características particulares a la misma pueden constituirse como unidades municipales de promoción empresarial (UMPE).

Considerando estos aspectos, el procedimiento sugerido para cualquiera de las dos alternativas (Gerencia o UMPE), estará dividido en cinco fases, que son:

1. Exploración
2. Propuesta técnica
3. Sensibilización
4. Constitución
5. Organización e implantación
6. Consolidación

A. Fase de exploración

Objetivo: *Establecer las condiciones previas para la creación de la GDE*

Procedimiento

1) Analizar las posibilidades, necesidades y condiciones socio-económicas y políticas para promover el proceso de constitución y organización de la GDE. Es muy importante en esta etapa identificar una clara voluntad política para iniciar el proceso en la alta dirección y el Concejo Municipal. La creación, organización y desarrollo de actividades de la GDE, requiere determinadas condiciones que son de vital importancia para su adecuado funcionamiento, éstas son:

- ▼ **Interés y voluntad política:** Compromiso de las autoridades locales (Alcalde y regidores), basado en el convencimiento de que las municipalidades tienen un rol protagónico en el Desarrollo Económico Local, deponiendo actitudes cortoplacistas que limitan su condición de gobierno local. Este interés debe expresarse en la oferta electoral del equipo conductor de la gestión en su relación con el eje de promoción del desarrollo de la economía local, del Plan Estratégico Territorial (PET) si lo hubiere. En relación a esto último, recordemos que las municipalidades y los gobiernos regionales están en la obligación de formular su PET como instrumento orientador del desarrollo integral para el mediano y largo plazo (En Perú., ley que restituye recursos a los gobiernos locales – Ley No. 27616). A ello hay que sumarle que éste se convierte en el eje de referencia para la justificación del gasto, en particular del Foncomun. Asimismo, la LOM N° 27972 establece la misma obligación y la formulación y desarrollo de un Plan de Desarrollo Económico Local con participación de los gremios de los productores.
- ▼ Por otro lado, toda vez que la creación de una nueva área modifica la estructura orgánica de la municipalidad y requiere del acuerdo del Concejo Municipal, se hace necesaria una buena justificación (exposición de motivos) para su creación.

- ▼ **Funcionarios municipales que colaboren con los propósitos de la promoción empresarial, del empleo, etc.:** es necesario que el resto de la administración se involucre de diversas formas en la generación de procesos de desarrollo local. Esto redundará en la agilidad administrativa y funcional, así como permitirá los ajustes necesarios en los instrumentos de gestión (planes, normas, etc.) y en los procedimientos administrativos a fin de que sean proactivos al desarrollo de la economía local.
- ▼ **Condiciones favorables en el municipio (territorio):** Referidas a la existencia de un tejido empresarial y de instituciones que oferten servicios a las empresas y otras de carácter público y privado que estén relacionadas con las actividades empresariales y el empleo.

El actor promotor de esta etapa puede ser un regidor, un funcionario municipal o el propio alcalde, interesado en darle una mayor racionalidad a la aplicación de iniciativas municipales ligadas a la promoción de las empresas, y en general, a cualquier actividad productiva que realizan las municipalidades.

B. Fase de propuesta técnica

Objetivo: *Conformar una Comisión Técnica responsable de su implementación. Desarrollar componentes y elementos clave para la elaboración de una propuesta técnica para la constitución de la GDE.*

- **Organizar una Comisión Técnica dentro de la Municipalidad**, para conducir el proceso de diseño y constitución de la GDE. Se considera que el alcalde, a partir de los objetivos del eje de promoción económica del Plan Estratégico Territorial (PET) y el Plan Operativo Anual (POA), convoca a una reunión de trabajo, donde se constituya una comisión de trabajo de apoyo bajo su dirección.

En esta comisión descansa la responsabilidad de evaluar la pertinencia y llevar adelante la formulación de la propuesta técnica para la constitución de una instancia especializada e incluirla en la estructura organizacional de la municipalidad. Para los propósitos del presente documento, la comisión será denominada «Comisión Técnica Municipal (COTEM)». Se determinará un plazo para la entrega de la propuesta.

- **Objetivo de la COTEM:** Formular una propuesta que posibilite la institucionalización de la función de promoción del desarrollo económico a través de la incorporación en la estructura orgánica, de una instancia de promoción de empresas y empleo (GDE).

- **Integrantes del COTEM:**

- ❖ El Alcalde.
- ❖ Regidor, Presidente de la Comisión de Desarrollo Productivo o similar.
- ❖ Director Municipal.
- ❖ Director o responsable de Planificación.
- ❖ Otros directores relacionados con las actividades económicas del territorio.

- **Funciones de la COTEM**

- ❖ Analizar propuesta de diagnóstico preliminar (FODA), del territorio y de las empresas. Listado de demandas insatisfechas, situaciones problemas. Confrontarlas con la oferta electoral y el Plan Estratégico Local.
- ❖ Formular propuesta de estructura orgánica y reglamento de organización y funciones de la dirección, a partir del análisis organizacional.

● **Atribuciones y responsabilidades de la COTEM**

Elaborar la propuesta técnica para la constitución de la GDE. Analizará la disponibilidad de recursos financieros y la incorporación de los requerimientos en el presupuesto municipal.

- ❖ Efectuar el seguimiento de la implementación de la GDE.

● **De la duración de la COTEM**

La comisión tendrá una duración sugerida de dos meses. Durante el primer mes se contará con la propuesta técnica la cual se elevará al alcalde y al Concejo Municipal. Al finalizar el segundo mes la GDE deberá estar implementada.

Procedimiento

1) **Preparar una propuesta técnica para la constitución de la GDE en base a normatividad vigente**, como instrumento para hacer operativa una política de promoción del DEL, a través de mecanismos participativos que incluyan a funcionarios municipales, el Concejo Municipal, autoridades locales, organizaciones de productores y comunitarias, Ongs y otros actores públicos o privados comprometidos con la problemática del desarrollo económico local.

La propuesta deberá incluir:

a. Marco normativo. Ley Marco de Descentralización, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley Orgánica de Gobiernos Locales, Estrategia peruana de lucha contra la pobreza, Lineamientos de políticas del Acuerdo Nacional (competitividad, promoción de la MYPE, etc.).

b. Propuesta del ámbito geográfico, cobertura territorial de las actividades de la GDE.

c. Propuesta inicial de diagnóstico económico territorial y Plan Operativo (POA), conocimiento sobre la realidad socio-económica del territorio sobre las cuales la GDE va a funcionar, prestando especial atención a las necesidades económicas insatisfechas y las potencialidades productivas en el espacio local. Identificando a los grupos más dinámicos desde el punto de vista económico y actores privados que pueden participar en la determinación de objetivos, estrategias y diseño de proyectos conjuntamente con la GDE, la Oficina de Planificación y el Concejo Municipal.

Los programas y proyectos de dinamización empresarial dependerán del diagnóstico económico que realice el municipio (territorio), en particular de las actividades económicas. Comprenderá:

❖ **caracterizar la situación económica del municipio:**

- ❖ Establecer las potencialidades de la economía local (recursos disponibles, sectores económicos, productos «estrella», conglomerados mypes, sectores de la economía informal, etc.).
- ❖ Identificar las capacidades locales para hacer viables estas potencialidades.
- ❖ Establecer las ventajas competitivas del municipio.
- ❖ Identificar los obstáculos que se pueden oponer al desarrollo económico.

❖ **Definir la visión (imagen-objetivo) concertada para el desarrollo económico.**

- ❖ Concertar una estrategia general de desarrollo económico para el municipio:
- ❖ Fijar la misión que le corresponde a cada uno de los actores para:

- ✓ Concretar la estrategia
- ✓ Lograr los objetivos

- Identificar proyectos y actividades para atender las necesidades identificadas, en el marco de la estrategia general de desarrollo económico, seleccionar los proyectos y actividades prioritarios.
- Establecer compromisos para su ejecución.
- Asegurar que estos compromisos logren concretarse.

Se presentan como anexo los principales parámetros para la elaboración del Diagnóstico de la Economía Local.

La vigencia del Plan Operativo es de un año y tiene como meta ejecutar todas las actividades propuestas en el mismo. En lo posible el Plan Operativo debe de partir de la formulación del Plan Estratégico, para articular las actividades y proyectos con objetivos de largo plazo⁸.

En la gestión del plan para su aprobación se debe hacer énfasis en su fundamentación. Las actividades o proyectos deben orientarse a la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades o atención de demandas insatisfechas, las que al final serán identificadas como obstáculos para el desarrollo. Esto supone que el antecedente que identifica la actividad o proyecto está relacionado a la identificación del problema. Al finalizar la actividad o proyecto es necesario evaluar si esta (la identificación) atendió el conflicto, para lo cual es necesario que se elaboren indicadores de cumplimiento y de impacto.

d.- Determinación de prioridades, principales tipos de actividades a apoyar, criterios para mejorar el entorno económico, etc. En el marco del acondicionamiento de los factores necesarios para el desarrollo de actividades económicas (normatividad promotora, soporte físico, formación de recursos humanos, servicios empresariales y promoción del territorio y de las empresas), iniciativas empresariales y explotación de recursos sostenibles.

e.- Propuesta de una estructura para su funcionamiento, que sea sustentable y suficiente para que cumpla adecuadamente su misión de interactuar con otros actores públicos y privados. Se debe considerar en este sentido el grado jerárquico, el tamaño y la composición de sus áreas funcionales, jefaturas, unidades técnicas necesarias; de acuerdo a la etapa previa de diagnóstico que permita responder a la realidad y características de la localidad o territorio.

En esta etapa se **establece el organigrama de la GDE** para determinar las diferentes áreas de la misma, sus responsabilidades y funciones. La definición precisa de la estructura de organización es uno de los aspectos importantes en función del logro de los objetivos trazados y que además se plantea en términos de una adecuada y racional utilización de los recursos financieros, humanos y logísticos requeridos en el proceso.

También debe delimitarse aquí los niveles decisorios, técnicos-administrativos y operativos; el desempeño y la coordinación efectiva entre los participantes. Es muy importante considerar además los niveles de relación y coordinación con otras áreas de la estructura organizacional (Ejemplo: el área de Rentas).

⁸ El Plan estratégico solo puede ser concebido como un ejercicio colectivo de los agentes locales, más adelante se detalla cómo a partir de un Comité de Desarrollo Local o Mesa de Trabajo, puede iniciarse el diseño de este instrumento orientador para el desarrollo.

Con el propósito de desarrollar la propuesta metodológica me permito hacer referencia a un trabajo del licenciado **José Rodríguez Arroyo «La Municipalidad: Estructura, Organización y Funciones» INICAM, Lima, 1987**, que señala lo siguiente: «La organización es un ordenamiento que establecen *grupos humanos* para tratar de alcanzar algo de manera colectiva. La organización municipal es el ordenamiento que se establece para tratar de cumplir con la *finalidad* de la municipalidad».

La organización así entendida comprenderá:

- a) Precisar las funciones que le corresponde realizar a la municipalidad, luego dividir el trabajo agrupando las funciones en unidades orgánicas.
- b) Establecer la estructura orgánica municipal teniendo en cuenta el trabajo que le corresponde a cada unidad, las jerarquías y relaciones de autoridad, los controles, los grados de delegación, los sistemas de coordinación, etc.

Criterios orientadores.- La organización municipal para configurarse como tal debe basarse en ciertos criterios orientadores denominados: Principios de Organización. A nuestro entender los principales son:

Principio de objetivo: Todos y cada uno de los elementos de la organización deben orientarse a alcanzar determinadas metas y fines de la municipalidad. *La organización es un todo*, las partes no deben contradecirse entre sí, sino servir al todo.

Principio de especialización: Es conveniente *agrupar* el trabajo según ramas afines de actividad y asignarlos a una dependencia o cargo para que lo desarrolle con mayor experiencia y habilidad por la especialización.

Principio de autoridad y jerarquía: En la municipalidad debe existir una clara línea de mando y autoridad, que partiendo de los mayores niveles, jerarquice la subordinación a través de los escalones de la organización. Asimismo, cada nivel jerárquico debe tener la autoridad para cumplir sus funciones.

Principios de flexibilidad y coordinación: La organización debe establecerse sin rigidez, dado que actúa sobre la realidad y esta es dinámica. Por ello, debe adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Uno de los medios que aseguran esta flexibilidad es el establecimiento de mecanismos de coordinación e información fluida y permanente.

Principio de delegación: Es necesario desconcentrar los niveles mayores, las funciones y atribuciones que sean convenientes y se asuma en los menores niveles. La delegación acerca la solución de los problemas al lugar donde se pueden resolver con oportunidad.

Estructura orgánica.- Para que el esfuerzo mancomunado de autoridades, servidores y vecinos llegue a integrar un conjunto ordenado y sistemático en la municipalidad es necesario que se establezcan áreas de trabajo especializadas, se definan las funciones básicas, se creen mecanismos de coordinación y comunicación, y se utilicen métodos y recursos tecnológicos administrativos adecuados.

Una vez identificadas las funciones básicas se tendrá que precisar la *desagregación* y las relaciones que se establezcan entre las unidades conformadas. A partir de aquí entramos en el campo y las formas que asumen las funciones, es decir, la **estructura orgánica**.

La estructura orgánica indica relación, disposición, estratificación, jerarquía, división del trabajo, especialización y la forma como se ordenan entre sí las partes de un todo.

La estructura de una organización municipal es el conjunto de unidades administrativas que conforman la **municipalidad**.

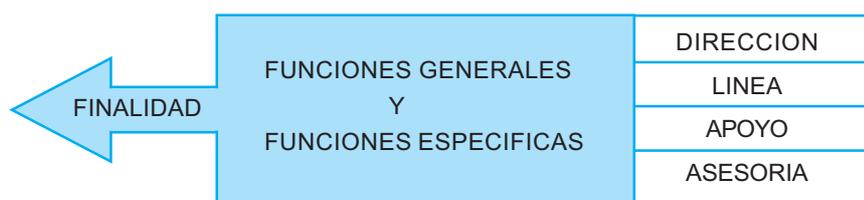
Estructuración de las Funciones Municipales:

Naturaleza de las Funciones Municipales.- Antes de definir qué son las **funciones**, debemos explicar su origen. Toda organización tiene una **finalidad**. La finalidad es aquello que la institución pretende alcanzar en forma permanente. Representa el mandato o razón de su existencia.

Para tratar de alcanzar la *finalidad* encomendada a la municipalidad, es necesario desarrollar un conjunto de tareas, actividades y acciones, «*cosas que hay que hacer*» y que permitan conseguir objetivos para acercarnos a la *finalidad*.

Entonces podemos afirmar que las funciones constituyen estas «*cosas que hay que hacer*» para que la municipalidad trate de acercarse a su razón de existencia (*finalidad*).

Existen funciones generales y funciones específicas. Las funciones generales son enunciados genéricos, mientras que las funciones específicas son enunciados que establecen campos de responsabilidades y acciones concretas, comprenden un conjunto de actividades y tareas similares agrupadas adecuadamente.



Las funciones de una entidad, en nuestro caso de la municipalidad, se agrupan convencionalmente en relación al propósito que sirvan para el provecho de la organización. Así tenemos:

I. FUNCIONES	II. OBJETO
DIRECCIÓN	Conducir, gobernar la organización.
LINEA	Ejecutar y realizar, materializar la razón por la cual existe la organización.
APOYO	Dar soporte a la organización en bienes y servicios.
ASESORIA	Dar consejo y orientación a toda la organización.
CONTROL	Apoyar la dirección en la evaluación y control de acciones, metas y objetivos.
CONSULTIVAS	Participar opinando sobre temas de especialidad.

A continuación analizaremos las funciones de la municipalidad y presentaremos alternativas de estructuración de acuerdo a la dimensión y complejidad que ésta presenta.

f.- Preparar el diseño organizacional de la DDE. Establecerá las funciones de la GDE, precisando la relación de dependencia y coordinación de cada una de las áreas respecto a las demás, así mismo se describirán los procesos que se ejecutarán.

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos:

a) Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Contiene los objetivos y funciones inherentes de la GDE, su estructura organizacional (Organigrama), precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás, los medios y canales de comunicación y las instancias de coordinación. El ROF incluirá:

- Los objetivos de la Dirección de Desarrollo Económico.
- El Organigrama.

Para este último punto se debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

❖ **Para las unidades de nivel jerárquico superior:**

- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- Los objetivos.
- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.

❖ **Para otras unidades:**

- La relación de dependencia.
- Las funciones.

Para el desarrollo de esta etapa se deben considerar elementos referidos a las áreas de intervención de las DDE, así como los parámetros para el establecimiento de sus funciones.

b) Manual de Organización y Funciones (MOF).

Objetivos del MOF.

- Establecer formalmente los procesos que deberán seguirse para la realización de una operación.
- Mostrar en forma clara, metódicamente ordenada y detallada las operaciones que se ejecutarán en el MOF.
- Definir el tiempo de ejecución e identificar al responsable de la ejecución de cada uno de los pasos que constituyen el proceso.
- Reconocer y eliminar actividades sin valor agregado, duplicidad de funciones, superposición de actividades y mala delimitación de funciones.

De los procedimientos

Define los pasos a seguir para la realización de una tarea **específica** y forma parte integrante de un proceso. El MOF establecerá formalmente las normas que deberán seguirse para la realización de una tarea específica.

Contenido mínimo del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)

Cada uno de los procesos y procedimientos deberán incluir:

- La denominación y objetivo del proceso.
- La descripción del proceso y sus procedimientos.
- Los diagramas de flujo que permitan seguir con facilidad las fases del mismo.
- Los costos de los procedimientos.

g.- Propuesta presupuestal, de las inversiones iniciales, sus gastos de funcionamiento y de recursos (humanos, entre otros) para las inversiones a ser promovidas. Para esto será necesario establecer **los mecanismos financieros**. Es decir, definir las posibilidades de financiamiento de cada municipalidad, sobre la base de sus propios recursos o por otros fondos.

C. Fase de sensibilización

Objetivo: Ampliar el concepto de Desarrollo Económico Local y del rol municipal en la municipalidad y en los actores del municipio.

Procedimiento

1) A partir de este ejercicio participativo para la elaboración de la propuesta técnica que dará paso a la creación de la DDE, se deberá iniciar un **proceso sostenido de reflexión continua** sobre su finalidad y características, el mismo que puede ser conducido a través de seminarios, talleres u otros eventos, *orientando a los involucrados* sobre:

Al interior de la municipalidad.

- ❖ El rol de la municipalidad en el Desarrollo Económico Local.
- ❖ El Programa o eje de desarrollo económico del PET y POA.
- ❖ El marco conceptual y operativo de la GDE.
- ❖ La organización y el funcionamiento de la GDE.

Frente a las entidades locales y regionales es necesario:

- ❖ Ampliar la conceptualización básica del Desarrollo Local para poder cualificar las expectativas y acciones de las entidades.
- ❖ Garantizar un marco conceptual y operativo unificado entre las entidades y organizaciones interesadas en el desarrollo económico local (gobierno regional, otras municipalidades, instituciones privadas, etc).
- ❖ Avanzar en la determinación de la organización y el funcionamiento de la DDE.

Estas actividades de orientación y reflexión se realizan a través de talleres, con trabajo en grupos (garantizando una participación efectiva de los interesados), plenarias y exposiciones breves de motivación e inducción.

D. Fase de constitución

Objetivo: Consolidar la estructura y formalizar su incorporación en la municipalidad.

Procedimiento

1) **Elevar la propuesta técnica al Concejo Municipal**. En esta fase su función será la revisión y discusión de los documentos y la elaboración del Edicto de creación de la GDE.

2) **Aprobar el Edicto Municipal** por el Concejo Municipal.

3) **Designar al director y equipo técnico de la GDE.** Una composición típica de este equipo podría ser: 01 Director, 01 personal experimentado en promoción de empresas (organización de ferias, información, eventos de capacitación etc.); 01 personal experimentado en formalización, articulación laboral, etc.

Esto, sin embargo, debe ser producto del análisis previo y de elaboración de perfiles de funcionarios que respondan a las necesidades particulares de cada municipio.

A efectos de avanzar en la formulación del perfil se ha diseñado una propuesta de perfil del promotor de la UMPE, desarrollada por el autor en el texto Modelo de Intervención para la Promoción Económica Local, publicado por el Consorcio PROMDE, en 1999.

«El **promotor municipal** de desarrollo económico y empresarial será la persona cuyo entrenamiento permitirá iniciar y consolidar un proceso de institucionalización de la función del desarrollo económico».

El promotor es un funcionario municipal, capacitado para diseñar y poner en marcha políticas de promoción empresarial y fomento al empleo. En esta lógica debe posibilitar que estas iniciativas gocen del más amplio respaldo de las instancias del gobierno local.

Es necesario poner énfasis en la selección del promotor, ya que puede determinar el fracaso del proceso si los resultados durante el ejercicio no son convincentes para la municipalidad, pues muchas veces se identifica a la función con el agente que la opera.

¿Que características debe tener el Promotor Municipal?

El promotor, en lo posible, debe ser un funcionario de carrera de la municipalidad que tenga una calificación coherente con las acciones de promoción del desarrollo empresarial. Es conveniente que tenga una formación técnica o profesional ligada al desarrollo de las empresas o a la gestión municipal.

Para este efecto, nos hemos permitido diseñar el perfil ideal del promotor, estableciendo las siguientes características:

RELACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de concertación, de motivar a los demás, de comunicación de ideas, de trabajo en equipo, de liderazgo y persuasión.
ESTRATEGICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de formular planes y propuestas, de iniciativa y creatividad. ● Visión de largo plazo, construcción de imagen objetivo, visión de futuro.
TECNICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilización de determinados instrumentos metodológicos. ● Capacidad para desarrollar metodologías de planeamiento participativo, de desarrollar iniciativas relacionadas al fortalecimiento empresarial: competitividad, mercado, recursos humanos, etc.

Debido a la gran diversidad de funciones que el equipo técnico tendrá que desarrollar una vez que la GDE esté funcionando, su selección y posterior capacitación es importante.

5) **Acondicionar la infraestructura de apoyo.** Espacio físico para instalarse, adquirir equipamiento y muebles de oficina necesarios, así como el apoyo secretarial.

D. Fase de organización e implantación

Objetivo: Establecer las actividades iniciales de la Gerencia Municipal de Desarrollo Económico.

El Comité Técnico Municipal deberá participar durante todo el proceso de implantación para facilitar el logro de los objetivos planteados.

ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN.

El proceso de implantación podrá considerar las siguientes etapas:

- a)** Difusión del Reglamento de Organización y Funciones.
- b)** Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los servidores públicos involucrados.
- c)** Aplicación del plan de acuerdo con la estrategia aprobada.
- d)** Seguimiento para realizar los ajustes necesarios.

Una vez que esté constituida la GDE hay una fase de un mes en la cual la organización interna se ajustará, encontrando su forma definitiva y corrigiendo los aspectos logísticos.

En esta fase deberán realizarse las siguientes actividades:

1) Hacer ajustes en el Plan Operativo Anual. Este último deberá considerar:

a.- Los primeros proyectos y actividades de la GDE. Desarrollo de las actividades inherentes. *Provisión de información útil a los empresarios, desarrollo de actividades que mejoren su desempeño productivo o de gestión etc. Desarrollo y promoción de proyectos seleccionados rigurosamente, con el fin de garantizar, a través de su ejecución, la transmisión de algunos mensajes fundamentales hacia la población y el entorno económico, como promoción de empresas, promoción de nuevos productos, desarrollo de mercados, trabajo en red fortaleciendo las capacidades locales, etc.*

b.- Realizar actividades ligadas a dotar a la municipalidad de un Plan Estratégico Institucional. Orientadas a consolidar una **visión concertada** del DEL hacia el mediano plazo, facilitando la identificación de los roles de la municipalidad, de la GDE y de cómo lograr su misión.

c.- Preparación de una estrategia para lograr la autosostenibilidad económica. En la prestación de servicios a empresas (Información) y de empleo (Bolsa de trabajo), formalización y atención a los mercados de abasto, etc.

d.- Desarrollo de una estrategia para consolidar el «trabajo en RED». Con las entidades relacionadas al trabajo de la dirección, identificando roles, instancias de coordinación, mecanismos de comunicación, planes de acción conjunta, etc.

e.- Proposición de presupuestos de operación y de las inversiones a ser promovidas. Identificando fuentes y mecanismos para su movilización, con participación de agentes privados.

2) Organizar los mecanismos para seleccionar las ideas de proyectos. Con base en un sistema participativo que recoja los criterios y prioridades establecidos por los participantes y que considere posibilidades de financiamiento vigentes en el mercado (Mesa de Concertación).

3) **Incorporación de experiencias técnicas** por parte de instituciones y expertos en el tema, como instrumentos de gestión del desarrollo económico local.

4) **Consolidar información básica para diagnósticos de conglomerados**

- Diagnósticos Económicos . - Estudios de Empleo Local.
- Diagnósticos de Conglomerados. - Otros.

5) **Organizar los instrumentos básicos de gestión**, al menos sobre los siguientes rubros:

- ❖ **Archivo técnico legal.**
- ❖ **Oportunidades de mercados.**
- ❖ **Oportunidades (oferta) de financiamiento.**
- ❖ **Oportunidades de formación, capacitación y asistencia técnica.**
- ❖ **Oportunidades de intercambio tecnológico.**

Esta etapa debería incluir mecanismos de transferencia de esta información a los actores económicos y otros interesados en el nivel local. Una alternativa podría ser el establecimiento de un sistema de información sobre servicios a empresas (financieros y no financieros).

UN METODO: LOS SEMINARIOS-TALLER: DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

Los seminarios-taller de Detección de Iniciativas Locales de Fomento Empresarial pueden iniciar un proceso de relaciones de confianza entre los agentes locales. Su objetivo es promover un ambiente propicio para el trabajo conjunto entre la municipalidad, las empresas y los agentes locales, identificando problemas y alternativas que posibiliten establecer compromisos a través de actividades o proyectos definidos por los agentes locales. Para este efecto PROMDE utilizó un método que combina componentes de ZOPP (Planificación por objetivos) con elementos del método de planeamiento estratégico, participando el responsable del proyecto como facilitador y el promotor, en todos los casos, participa animando los grupos de trabajo.

El taller tiene las siguientes características:

- a. *Duración máxima.*- Un día y medio (12 Horas)
- b. *Número mínimo de participantes.*- 25 y un máximo de 50 personas.
- c. *Participantes.*-
 - Empresarios locales, sean estos urbanos o rurales.
 - Representantes de las instituciones locales o regionales, públicas y privadas, que oferten servicios financieros o no financieros a los empresarios.
 - Autoridades y funcionarios municipales.
- d. *Seminario taller.*- Tendrá la siguiente secuencia:
 - Taller: La situación del sector empresarial: características notables
 - Exposición: Visión. Descripción del proceso de plan estratégico.
 - Trabajo en grupos y plenaria: Construcción de la visión
 - Taller: Obstáculos para alcanzar la visión
 - Priorización
 - Convertir los problemas en objetivos
 - Taller: Propuestas para enfrentar los problemas identificados.
 - Priorización de actividades y proyectos.

Elaboración de relatoría y convocatoria a reunión de trabajo de los agentes para poner en práctica los acuerdos.

- 7) **Organizar la administración interna.**
- 8) **Definir y firmar convenios.** De colaboración con instituciones públicas y privadas.
- 9) **Fortalecer las organizaciones e instituciones locales.** A través de diversos mecanismos orientados a fortalecer la cooperación público - privada y la concertación de actores locales.
- 10) **Capacitar al equipo técnico.** De la DDE y a técnicos de instituciones y organizaciones públicas y privadas integrantes de la mesa de concertación y aquellas con las cuales la futura DDE establecerá relaciones de trabajo. La capacitación de los agentes de desarrollo y los demás técnicos tendrá que ser un proceso continuo.

F. Fase de consolidación

Objetivo: Monitorear y ajustar las actividades y ampliar el universo de proyectos y fuentes de financiamiento.

Procedimiento

- 1) **Proceso de autoevaluación** le permite revisar la validez de sus opciones estratégicas, de sus criterios y prioridades. Al mismo tiempo verifica la eficacia de su estructura y mecanismos operacionales con la finalidad de introducir los ajustes requeridos.
- 2) **Establecimiento de acuerdos con diferentes fuentes de financiamiento** para movilizar recursos en apoyo de la inversión productiva. En concordancia con instituciones de gobierno central u organizaciones privadas se pueden establecer agendas de inversión compartida que permitan la complementariedad de esfuerzos financieros para apoyar actividades económicas.
- 3) **Diversificación de un portafolio de promoción de inversiones,** con proyectos que atiendan un gran número de beneficiarios y así les permitan 'palpar' los beneficios directos de la DDE, sobre su actividad económica, y otros de carácter más estratégico con un impacto remarcable en la dinámica económica local y regional.
- 4) **Diversificación de sus fuentes de financiamiento** a fin de garantizar su independencia y sostenibilidad económica.
- 5) **Consolidar la relación con las organizaciones empresariales locales** en la lógica de un trabajo focalizado en los conglomerados empresariales ligados a la apuesta productiva local (VOCACION) que posibilite el desarrollo de mesas temáticas y la construcción de plataformas de competitividad para estos sectores.

ANEXO N° 01

PARAMETROS PARA LA FORMULACION DE LAS FUNCIONES MUNICIPALES DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Por : Luis Rojas M. (PROMDE/ INICAM)

Importante: Desde nuestro punto de vista, la promoción del desarrollo económico es una función transversal al gobierno local, es decir, es una función que compromete a toda la municipalidad. En tanto, el gobierno local tiene un rol promotor y facilitador del DEL (Desarrollo Económico Local). Es promotor de las actividades económicas y de la iniciativa

privada sostenible en particular, ya que facilita y promueve el acondicionamiento en el territorio de cinco factores claves:

- Normatividad promotora.
- Soporte físico: Servicios empresariales, encaminado a servicios avanzados a la producción.
- Formación de recursos humanos.
- Promoción del territorio y de los productos empresariales.

Sin embargo, tenemos otros factores a desarrollar (Catalina Victory), a los que denominaremos intangibles (confianza, liderazgo), los cuales son ineludiblemente necesarios pues posibilitarán la cooperación público-privada para todo proceso de desarrollo económico.

Por ello, las diferentes áreas y estamentos de la municipalidad tienen responsabilidad en el acondicionamiento de estos factores. Sin embargo, en lo que se refiere a las direcciones (unidades) municipales de Promoción del Desarrollo Económico Local, señalamos algunos parámetros que ayudarán a formular sus reglamentos de Organización y Funciones. Estos son:

I. PROPONE POLITICAS MUNICIPALES DE PROMOCION Y DESARROLLO DE LA ECONOMIA LOCAL: A partir del Plan Estratégico Local y la determinación concertada de la vocación productiva local, se debe posibilitar el establecimiento de objetivos institucionales municipales a formular en el POA de promoción DEL, tomando en cuenta cadenas productivas y conglomerados Pymes.

A partir de la determinación de la vocación productiva local se posibilitará el desarrollo de:

- a. Iniciativas de promoción y competitividad de los sectores más relevantes de la economía local (sectores dinámicos y otros con potencialidad) sus productos estrella y los conglomerados Pymes.
- b. Iniciativas locales de promoción al empleo productivo y lucha contra la pobreza.
- c. Iniciativas ligadas a la competitividad del territorio (local).

II. PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL A PARTIR DE LA PROMOCION DE LA COOPERACION PUBLICO PRIVADA. Desarrollo de Instancias de Cooperación (REDES y MESAS DE CONCERTACION).

Orientando su accionar a las actividades económicas priorizadas en el Plan Estratégico Local, señalados en el ítem. a) del punto anterior. De esta manera, en forma específica, se actuará en la ejecución de políticas orientadas, por ejemplo, a la promoción y desarrollo del turismo, la artesanía, industria metalmecánica, etc.; consolidando las iniciativas empresariales en pleno desarrollo y promoviendo nuevos emprendimientos en estos sectores claves. Sin embargo, ello no limita la acción de promoción hacia el conjunto de las actividades económicas de las cuales se deben tener políticas y actividades generales. Para este efecto, es necesaria la identificación de demandas empresariales ligadas a la mejora de su desempeño competitivo y la institucionalidad público-privada, que actuando en la localidad y en la región puede ser susceptible de incorporación a programas concertados de fomento empresarial. Por otro lado, la municipalidad puede articular apoyos para los requerimientos de los empresarios, facilitando el establecimiento de redes y favoreciendo contactos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Algunos ejemplos de articulación de apoyos:

- ▼ Actividades de capacitación y/o asistencia técnica.- A partir de la identificación de conglomerados, de sectores con potencialidad y de la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación a estos, podemos establecer alianzas con instituciones públicas o privadas que puedan permitir desarrollar un programa de formación que logre mejorar su desempeño.
- ▼ Ferias de servicios empresariales (financieros y no financieros).- Esta es una forma de intervenir en la dinamización del mercado de servicios empresariales, acercando la oferta a la demanda empresarial.

- ▼ Rueda de negocios.- A manera de encuentros de intercambio comercial, donde se posibilita procesos de subcontrata y consorcios. Es común encontrar que muchas empresas del municipio se encuentran relacionadas sin saberlo. Muchas veces los productos finales de una empresa son los insumos de los procesos productivos de la otra.
- ▼ Encuentros empresa, otras instituciones.
- ▼ Fomentar encuentros locales de empresarios, autoridades municipales, sectores del Estado, para el debate y propuestas de políticas de fomento productivo.
- ▼ Posibilitar el intercambio informativo entre municipalidades y desarrollo de proyectos comunes. Puede alentar el intercambio comercial a nivel regional. Por ejemplo, organizar la participación de empresarios de diferentes municipalidades en ferias o eventos de promoción que se hagan en determinada localidad.
- ▼ Posibilitar la presencia en el país de expertos extranjeros sobre temas específicos, y que puedan ser útiles al empresariado local.
- ▼ Promover la difusión de mejores prácticas empresariales, intercambiando empresarios exitosos, en la lógica de los encuentros de municipio a municipio.

III. FACILITAR INFORMACION UTIL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y ATRACCION DE INVERSIONES.

- ▼ Información para la constitución empresarial.
- ▼ Información para la formalización empresarial: licencia de funcionamiento, registro único del contribuyente, obligaciones tributarias, etc.
- ▼ Información sobre oferta de servicios financieros (crédito, etc.): modalidad, requisitos, etc.
- ▼ Información sobre oferta de servicios de desarrollo empresarial: instituciones público-privadas que ofertan capacitación, asistencia técnica, promoción, etc., estableciendo: modalidad, condiciones, público objetivo, etc.
- ▼ Información de la oferta inmobiliaria para localización de la actividad empresarial, orientando la conformidad de la zonificación (venta, arriendo de terrenos, etc.),
- ▼ O de la existencia de potenciales recursos a ser explotados.
- ▼ Información sobre mercados u oportunidades de negocios.

La utilización de los instrumentos de gestión urbana como el Plan Director y el Catastro brindan una orientación oportuna y de calidad para la instalación de nuevos negocios. Facilitando información sobre la demanda potencial, la existencia de infraestructura de servicios etc., datos que son necesarios para reducir los riesgos empresariales.

IV. FOMENTO A LA FORMALIZACION EMPRESARIAL, ELIMINACION DE BARRERAS BUROCRATICAS PARA EL ACCESO AL MERCADO

La informalidad de las empresas representa una dificultad para su desarrollo, coloca en condiciones de inestabilidad a sus trabajadores e incide negativamente en la recaudación fiscal. Sin embargo, el proceso de formalización es visto como algo bastante complejo, de tal forma que el trámite es generalmente evitado o aplazado por los empresarios, debido a que estas gestiones son percibidas como barreras burocráticas que generan sobrecostos y limitan su acceso al mercado.

*Lo óptimo será avanzar a que todo el proceso de otorgamiento de la licencia de autorización de funcionamiento de establecimientos y otras autorizaciones se desarrolle en una dependencia de la dirección con características de **ventanilla única**.*

V. APOYO A LA ASOCIATIVIDAD Y FORTALECIMIENTO GREMIAL

Estimular a las empresas de rubros relacionados a constituir redes u organizaciones empresariales, como asociaciones gremiales, cámaras de comercio, etc. Desarrollo de foros para presentación de propuestas sobre problemática ambiental, formas de eliminar problemas de contaminación, etc.

VI. PROMOCION DE LA LOCALIDAD (VENTAJAS), DE LOS RECURSOS Y PRODUCCION LOCAL.

Por un lado, la promoción interna y externa del municipio constituye una herramienta eficaz para darlo a conocer y crear una disposición favorable hacia ella. Ya sea para interesar a empresas a instalarse (difundiendo características económicas, tales como disposición de terrenos para la localización de empresas o conexión vial con otras zonas) o consolidar un espíritu de pertenencia a las que ya se encuentran localizadas. Por otro lado, para que la comunidad local conozca lo que las empresas ubicadas en el municipio tienen para ofrecer y dónde se les puede ubicar. Las ferias y exposiciones que puede organizar la municipalidad en alianza con los empresarios responden a estas iniciativas. Existen además, instrumentos de promoción como afiches volantes, periódicos, páginas Web etc. También resulta útil la confección de un catálogo comercial donde estén registradas todas las empresas comunales y se distribuya lo más ampliamente posible.

VII. IMPULSO A LOS PARQUES INDUSTRIALES, MAQUICENTROS Y CENTROS DE INNOVACION TECNOLOGICA.

Identificando a los conglomerados, sus necesidades y su demanda tecnológica para el equipamiento del maquicentro.

El Maquicentro es definido como un lugar con equipamiento mobiliario para la capacitación y asistencia técnica adecuada, que permite atender el acabado intermedio o final de la producción del microempresario.

Asimismo, puede orientarse a la promoción de servicios avanzados a la producción como los CITES, producto del análisis de cadenas de valor o clusters específicos.

VIII. PROMOCION DE LOS PROGRAMAS DE EMPLEO EN ARTICULACION CON EL GOBIERNO REGIONAL Y NACIONAL

- Bolsa de Trabajo o programas de intermediación laboral.
- Capacitación para mejorar la calificación del recurso humano y aprovechar la demanda de puestos de trabajo.
- Promoción para la creación de microempresas productivas de bienes y servicios.

IX. PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DEL SECTOR INFORMAL

Con el fin de posibilitar el ordenamiento, formalización, mejora de calidad del trabajo y representación, en particular del comercio callejero.

X. INVESTIGACIÓN, DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y OTROS

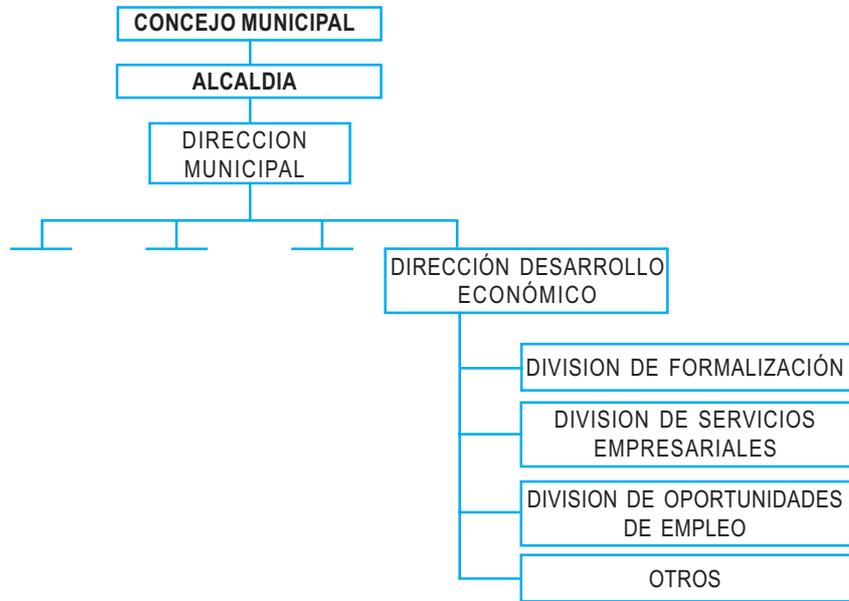
Estableciendo la demanda de servicios empresariales y otros que permitan mejorar el desempeño empresarial y la explotación racional de recursos existentes. En coordinación con otras instituciones públicas y privadas incidir en la investigación de cadenas de valor y clusters; y evaluar las condiciones del entorno con el objeto de potenciar los recursos e iniciativas endógenas (locales).

ANEXO 02

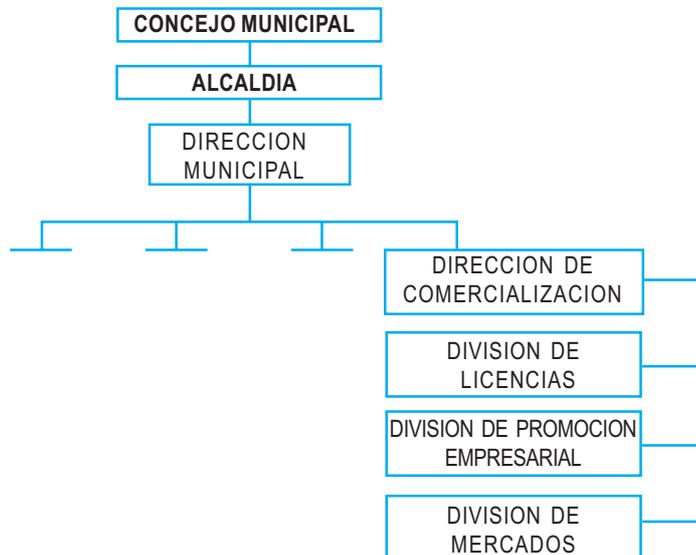
Ejemplos:

**ORGANIGRAMAS QUE INCORPORAN A LA UMPE
COMUNIDAD FUNCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD**

1



2



3



ANEXO 04
MODELO DE ORDENANZA MUNICIPAL PARA LA CREACION DE LA GERENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

ORDENANZA MUNICIPAL N°

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD
DE:.....

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a lo establecido por el Artículo 191 de la Constitución Política del Estado, las municipalidades son órganos de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, de conformidad con el Artículo 192 del mismo cuerpo legal, las municipalidades son competentes para aprobar su organización interna;

Que, la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, considera en su Artículo 3 que las municipalidades fomentan el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción.

Que, dentro de la nueva visión de desarrollo de la Municipalidad (dist/prov)de se establece que, con el propósito de lograr el bienestar general de los vecinos, es necesario promover el desarrollo de la economía local, mediante la promoción de empresas, el fomento del empleo y la racional explotación de los recursos existentes en el territorio.

Que, para este efecto se hace necesario el diseño de políticas específicas en la promoción económica y el desarrollo de instrumentos, programas y proyectos de promoción económico empresarial.

Que, la Municipalidad de.....ha suscrito un convenio de Asistencia Técnica para la creación y operación de una Unidad Municipal de Promoción Empresarial (UMPE).

ESTANDO LAS ATRIBUCIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL SEÑALADAS EN LOS ARTÍCULOS 35 Y 110 DE LA LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES, EL CONSEJO POR MAYORÍA DE SUS MIEMBROS.

POR CUANTO:

El Concejo, en Sesión Ordinaria celebrada el.....de con dispensa del trámite de aprobación del Acta, ha dado la siguiente:

ORDENANZA:

Artículo Primero.- Créase la (Gerencia, Jefatura, etc.) de Promoción Municipal de Desarrollo Económico y del Empleo, e incorpórese a la estructura orgánica de la Municipalidad.

Artículo Segundo.- Apruébase la organización y funciones de la(Gerencia o Jefatura).... e insértese al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de en la parte que corresponda.

Artículo Tercero.- Deróguese todas las disposiciones municipales que se opongan a la presente Ordenanza Municipal

POR TANTO:

Mando que se registre, publique y se cumpla.

.....
El Alcalde

ANEXO 05 MODELO DE REGLAMENTO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA UMPE (A ADAPTAR PARA LA GDE)

Nota: A continuación se propone un modelo de reglamento de organización y funciones. Se sugiere por la amplitud de la formulación utilizar lo que fuere necesario según la realidad que enfrenta la municipalidad:

- ▼ Programar, coordinar y ejecutar las acciones de promoción de la pequeña y microempresa y el empleo.
- ▼ Elaborar y actualizar permanentemente el diagnóstico económico del territorio (Municipio) y de las unidades económicas. Identificar la oferta de servicios financieros y no financieros para las empresas.
- ▼ Coordinar con los sectores del Estado (Agricultura, Industria y Turismo, Trabajo, etc.) y del sector privado el desarrollo de actividades conjuntas en la promoción del empleo y la empresa.
- ▼ Identificar los principales obstáculos o problemas que se oponen al desarrollo, expansión etc., y en general al éxito empresarial, proponiéndose alternativas de solución para ser ejecutadas por la municipalidad en una estrategia de concertación con los agentes locales.
- ▼ Identificar los recursos existentes en el territorio, con el fin de establecer sus potencialidades y promocionar el desarrollo de actividades productivas, turísticas etc.
- ▼ Fomentar la formalización de las empresas. Prestar servicios de orientación para la constitución y/o formalización empresarial.
- ▼ Organizar la provisión de servicios no financieros a las empresas, a través de programas específicos (capacitación, información, asistencia técnica, asesoría, promoción, etc.) en alianza con otros agentes del mercado de servicios empresariales.
- ▼ Identificar y desarrollar programas de promoción del empleo. Proponer programas que mejoren la calificación de los recursos humanos de la localidad para el emprendimiento.
- ▼ Fomentar la asociatividad de los productores (bienes y servicios) locales, para mejorar su competitividad y su incursión en los mercados.
- ▼ Promover en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales los productos y empresas de la localidad.
- ▼ Proponer los ajustes normativos (simplificación administrativa para el otorgamiento de licencias, ordenanzas etc.) y tributarios para contribuir a la creación de un clima favorable para los negocios.
- ▼ Hacer propuestas para el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, de la infraestructura y equipamiento para la producción.

ANEXO 06
“PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BELLAVISTA”
Rufo Núñez. Responsable UMPE 1998

- Plan Preliminar de Desarrollo Empresarial
- Análisis FODA
- Fichas Técnicas de Proyecto o Actividad
- Plan Operativo, 1998

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BELLAVISTA*

□ PLAN PRELIMINAR DE DESARROLLO EMPRESARIAL
(Provincia de Bellavista - 1998)

1. Características de la situación actual.

Territorio:

- ▼ Migración de regiones vecinas hacia la provincia.
- ▼ Areas de producción de hoja de coca abandonadas.
- ▼ Incremento de áreas deforestadas.
- ▼ Población rural mayor que la urbana.

Empresas y economía:

- ▼ La producción de arroz se incrementa.
- ▼ La producción de coca se ha reducido.
- ▼ Se inicia producción de café.
- ▼ Venta de productos agroquímicos con altos precios.
- ▼ Comerciantes agrupados en la Cámara de Comercio.
- ▼ Los productores agrarios no tienen organización.
- ▼ Servicios de apoyo a productores agrarios deficientes.
- ▼ No hay organización de Pymes.
- ▼ Actividad artesanal incipiente.
- ▼ Proceso de Industrialización primario de arroz.

Desde el punto de vista municipal: Visión deseada.

“La provincia de Bellavista tiene un crecimiento urbano ordenado y cuenta con la adecuada población de servicios básicos. Asimismo, posee un sector agropecuario-industrial fortalecido y en constante crecimiento, que incentiva el desarrollo del sector agroindustrial. Existen además, espacios de concertación entre los actores del desarrollo local y agentes económicos. Esta situación permite una mejora de calidad de vida de la población”.

ANÁLISIS FODA

1. **Fortalezas:**

- ▼ Extensos valles con tierras aptas para el cultivo.
- ▼ Población de comunidades dispuestas a trabajar organizadamente.
- ▼ Abundante agua.
- ▼ Red de vías de comunicación.
- ▼ Organizaciones vecinales.
- ▼ Sistema de interconexión distrital de energía eléctrica.

2. **Oportunidades:**

- ▼ Recursos financieros de la AID para apoyar la producción alternativa de la hoja de coca.
- ▼ Recursos financieros de la AID para capacitación.
- ▼ Políticas del Mitinci para promocionar las Pymes.
- ▼ Políticas de gobierno de apoyo al agro.
- ▼ Convenio con PROMDE.

3. **Debilidades:**

- ▼ Proceso de concertación débil.
- ▼ Sistema de irrigación insuficiente.
- ▼ Ausencia de liderazgo.
- ▼ Sector empresarial incipiente.
- ▼ Redes de comercialización débiles.

4. **Amenazas:**

- ▼ Presencia de plagas y enfermedades en el sector agropecuario.
- ▼ Cambio de políticas de gobierno al sector agrario.
- ▼ Desastres naturales de sequía, vientos y/o inundaciones.

Misión de la Municipalidad en la Promoción del Desarrollo Empresarial "Promover el crecimiento del sector agropecuario e industrial proporcionándole condiciones favorables en infraestructura, financiamiento y tecnología, así como motivar la organización de Pymes en un esfuerzo concertado con los productores"

FICHA TÉCNICA DE PROYECTO O ACTIVIDAD

Nombre de la actividad : Programas de coordinación para organización de productores en Pymes – rurales
 Responsables : Rufo Núñez (de supervisar)
 Juan Pérez (de ejecutar)

A. EXPOSICION DE MOTIVOS

Justificación.- La realización de los programas de coordinación para posible sensibilización a los productores e incidir en su organización.

Localización.- En la provincia.

Objetivos.- Sensibilizar a productores para organizarlos.

Meta.- 04 programas.

Estrategia.- Reuniones de coordinación y sensibilización.

B. CRONOGRAMA

1. Diseñar políticas municipales de fomento de Pymes. (enero)
2. Generar la Unidad de Promoción Empresarial. (enero)
3. Implementar la UMPE. (enero)
4. Diseñar y ejecutar programas de promoción para la organización de Pymes. (febrero)
5. Inventariar Pymes ya organizadas. (febrero)
6. Diseñar y ejecutar programa de coordinación con organizaciones inscritas. (febrero)
7. Desarrollar reuniones de coordinación y concertación Pymes. (marzo a diciembre)
8. Evaluación de resultados. (marzo a junio)

FICHA TECNICA DE PROYECTO O ACTIVIDAD

Nombre de la actividad : Asistencia Técnica a las Pymes organizadas para acceso al crédito.
 Responsable : Rufo Núñez (Supervisión)

A. EXPOSICION DE MOTIVOS

Justificación.- Desconocimiento del mecanismo de acceso al crédito.
 Localización.- Provincia de Bellavista.
 Objetivos.- Elaboración de expedientes con los requisitos necesarios para obtener crédito.
 Meta.- De acuerdo al número de Pymes organizadas y registradas.
 Estrategia.- Facilitar el acceso de las iniciativas con necesidades de financiamiento a la oferta existente.

B. CRONOGRAMA

1. Concertación con entidades crediticias (abril)
2. Programa de promoción de crédito (abril)
3. Elaboración de expedientes (abril a diciembre)
4. Convenio con AID para apoyo a productos alternativos (marzo)

FICHA TECNICA DE PROYECTO O ACTIVIDAD

Nombre de la actividad : Saneamiento legal de propiedades de Pymes.
 Responsable : Rufo Núñez (Supervisión)

A. EXPOSICION DE MOTIVOS

Justificación.- Posibilitar que las Pymes posean documentación saneada de sus propiedades, que les permita tener garantía necesaria para acceder a la oferta crediticia.
 Localización.- Provincia de Bellavista.
 Objetivos.- Que las Pymes tengan acceso al crédito.
 Meta.- Títulos de Propiedad.
 Estrategia.- Concertar con la oferta y la demanda (Pyme) de crédito, así como con las entidades responsables de saneamiento legal de terrenos.

B. CRONOGRAMA

1. Convocatoria para conformación de comisión mixta (abril)
2. Instalación de Comisión Mixta (COFOPRI-Ministerio de Agricultura) (abril)
3. Empadronamiento (abril)
4. Evaluación de expedientes (abril - mayo)
5. Elaboración de títulos (mayo)
6. Entrega de títulos a propietarios (junio)
7. Inscripción de títulos en Registros Públicos (junio)

FICHA TECNICA DE PROYECTO O ACTIVIDAD

Nombre de la actividad : Formación de Centros de Comercialización de Productos Agrarios.
 Responsable : Rufo Núñez (Supervisión)

A. EXPOSICION DE MOTIVOS

Justificación.- A través de los centros de comercialización se colocará en el mercado interno y externo la producción agropecuaria de la provincia que reportará mayores ingresos a los productores.
 Localización.- Provincia de Bellavista.
 Objetivos.- Que los productores organicen sus propios canales de comercialización.
 Meta.- 04 Expertos técnicos / Centros de Comercialización.
 Estrategia.- Motivar a los productores y Pymes sus propios canales de comercialización.

B. CRONOGRAMA

1. Concertación con los productores (junio)
2. Inventario de la demanda en los mercados (a través del SIE) (junio)
3. Asesoramiento en organizaciones (junio)
4. Elaboración de estudio (abril - mayo)

FICHA TECNICA DE PROYECTO O ACTIVIDAD

Nombre de la actividad : Programa de Capacitación a Productores Agropecuarios - Pymes.

Responsable : Rufo Núñez (Supervisión)

A. EXPOSICION DE MOTIVOS**Justificación.-** Necesidad de transferir nuevas técnicas de manejo de la producción agropecuaria.

Localización.- Provincia de Bellavista.

Objetivos.- Que los productores agropecuarios aprendan nuevas técnicas en el manejo de su línea de producción (arroz, café, porcinos y ovinos).

Meta.- Productores capacitados.

Estrategia.- Celebración de convenios de entidades públicas, universidades e institutos tecnológicos.

B. CRONOGRAMA

1. Identificación de necesidades de capacitación/cuestionarios (marzo)
2. Instalación de Comités de Capacitación (marzo)
3. Elaboración de programa de capacitación (marzo)
4. Organización de eventos (abril- diciembre)
5. Programa de seguimiento (abril- diciembre)

Municipalidad Provincial de
BellavistaResponsable :
Supervisión :
Ejecución : Rufo Núñez**PLAN OPERATIVO 1998****Unidad de Promoción Empresarial**

Código	Proyecto o Actividad	META		Costo Total	CRONOGRAMA			
		Unidad	Cantidad		1	2	3	4
001	Programa de coordinación para organización de productores en Pymes Rurales	04	Programas		X	X		
002	Asistencia técnica a las Pymes organizadas para acceso al crédito		Pymes		X	X		
003	Saneamiento legal de propiedades de Pymes		Títulos			X		
004	Formación de centros de comercialización de productores agrarios	04	Exp. Téc.			X	X	
005	Programas de capacitación a productores agropecuarios (Pymes)		Productores capacitados			X	X	X

Capítulo VII:

**Enfoque
Transversal del
Desarrollo
Económico en las
Municipalidades.
Instalación y
Funcionamiento del
Comité Municipal
para el Desarrollo
Económico Local
(COMUDEL)**

El capítulo está constituido por dos secciones:

- El primero, establece los aspectos conceptuales relacionados al Comité Municipal de Desarrollo Económico Local (COMUDEL).
- El segundo, establece los aspectos operativos del COMUDEL.

I. ENFOQUE DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EN EL MARCO DE LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

La experiencia del trabajo en la constitución de unidades municipales de promoción empresarial (en sus diferentes versiones: direcciones, divisiones etc.), revela que el sólo hecho de que una municipalidad tenga un área especializada no obliga a que el conjunto de la corporación municipal desarrolle un enfoque transversal para el desarrollo y promoción de las empresas. En muchos de los casos la corporación actúa al margen y a veces en contra de las políticas de promoción y desarrollo con las que actúan las UMPEs, debido en particular a la concepción predominante en los actores locales y en los conductores de las entidades sub nacionales y nacionales.

Municipalidad = administradora de servicios

La concepción del desarrollo local que manejamos y en particular en relación con la dimensión económica, donde se ubican las iniciativas de promoción empresarial, indica que:

La municipalidad - en tanto gobierno local- debe asumir un rol facilitador y promotor en el acondicionamiento de factores necesarios para el desarrollo económico y en particular del desarrollo y promoción de las empresas, es lo que llamamos acondicionar el territorio para el desarrollo de la competitividad local.

Estos factores son:

Soporte físico: provisión de infraestructura y equipamiento productivo, servicios públicos adecuados (seguridad, limpieza), energía, etc.

Normatividad promotora: cuerpo normativo local proactivo al desarrollo de los negocios, procedimientos ágiles y justos para el acceso al mercado de las empresas, tributos adecuados.

Formación de recursos humanos: adecuados al patrón socio-productivo local, desarrollo de factores intangibles (buenos liderazgos, confianza, etc.).

Adecuados servicios empresariales: para el desarrollo de la innovación y la productividad: servicios financieros y de desarrollo empresarial (capacitación, información, etc.). Avanzando hacia servicios especializados de la producción: centros de innovación tecnológica (CITE), etc.

Promoción del territorio y de las empresas: conocimiento y difusión de las ventajas existentes del territorio y promoción de los productos desarrollados por las empresas.

El marco para el desarrollo de estos factores es el **PLAN ESTRATEGICO TERRITORIAL (PDMC)** como un proceso que se inicia a partir del diagnóstico de la economía local, estableciendo:

- Una visión compartida de promoción del desarrollo económico, que establece la vocación productiva (oficio), la especialización de la economía local, etc. En este propósito se identifica a la MYPE y sus conglomerados y su rol en el patrón socio productivo.
- Los objetivos estratégicos de este eje estarán relacionados a este proceso de desarrollo, de los factores del entorno y al desarrollo de proyectos y programas orientados a alcanzar la visión de desarrollo local, tomando en cuenta en particular el desarrollo y promoción de los conglomerados MYPE.

A partir del Plan Estratégico Territorial (PET), la municipalidad debe establecer su misión institucional, así como los objetivos institucionales ligados a los objetivos estratégicos de promoción del desarrollo económico del PET y sus respectivos proyectos y actividades.

Para ello, necesitamos adecuar la institución municipal a los nuevos retos que nos impone el desarrollo local contenidos en el PET. Es decir, se necesita reorientar los objetivos institucionales hacia los grandes objetivos de desarrollo de la localidad (para el logro de los «sueños», hacer posible «la fotografía de futuro», etc.)

A este efecto, las municipalidades necesitan desarrollar:

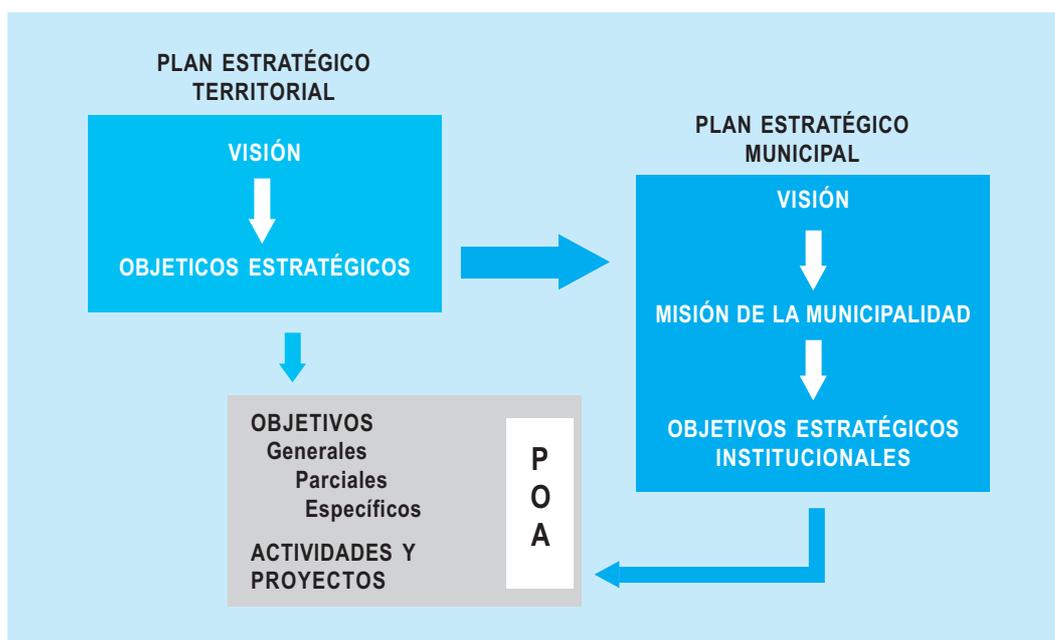
Una cultura de promoción del desarrollo local a partir de la determinación de su misión institucional respecto al desarrollo territorial (que ubique a los alcaldes, regidores, funcionarios y empleados municipales en un verdadero rol de servidores públicos).

Una nueva estructura y un sistema de planificación monitoreo que posibilite institucionalizar un rol proactivo en el desarrollo de la economía local y en particular de las empresas, así como evidencie resultados en la localidad.

Instrumentos de gestión para hacer posible el desarrollo de los factores arriba señalados al que puede llamarse **entorno competitivo local**. Así, para cada uno de los factores se hace necesario desarrollar o realizar ajustes a los instrumentos de gestión (catastro, plan director, sistema de tratamiento de residuos sólidos etc.), **como soporte físico**.

Iniciativas concertadas de promoción y desarrollo de las empresas y otras iniciativas de Desarrollo Económico Local.

Un elemento que abona a un enfoque de esta naturaleza, es la Ley de Restitución de Competencias y Recursos Municipales en Perú, la cual precisa que para el 2003, las municipalidades podrán utilizar los recursos del Foncomun a discreción siempre y cuando cuenten con el PET.



El rol de los estamentos de la municipalidad en el Desarrollo Económico Local

Líneas arriba señalamos el rol facilitador y promotor de la municipalidad en el desarrollo de factores para un entorno competitivo en particular de la actividad empresarial. La municipalidad en este caso, debe desarrollar un enfoque transversal de promoción del desarrollo económico local enfatizando el soporte a las empresas de menor escala (Mypes) para lo cual los diferentes estamentos de la municipalidad delinearán sus roles y sus funciones para este propósito.

En la municipalidad encontramos dos estamentos claramente delimitados:

Concejo Municipal: estamento político órgano de gobierno.

Ejecutivo Municipal: estamento operativo: línea, asesoría, apoyo a la gestión etc.

El Concejo Municipal:

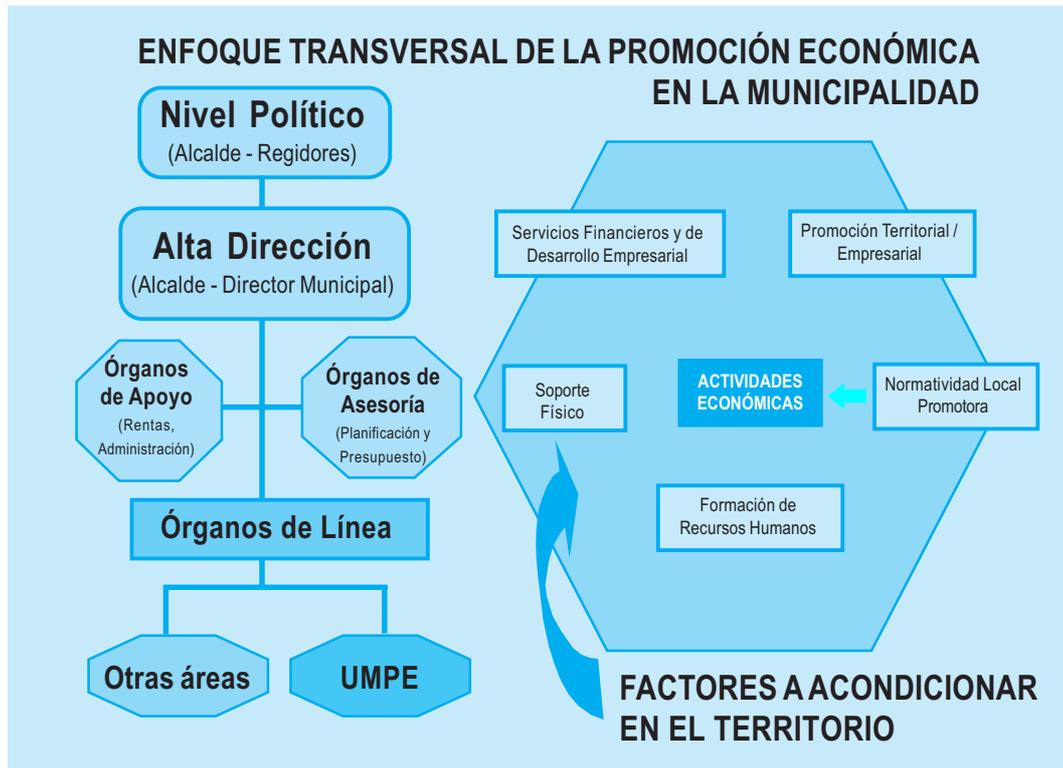
En la medida que sus funciones como órgano de gobierno (aprueba el Plan, el presupuesto municipal, define su estructura interna, etc.) plantea las grandes orientaciones por donde discurrirá la gestión municipal y los recursos con que se contará durante el ejercicio. Asimismo, el Concejo Municipal a través de las ordenanzas, norma el desarrollo local y puede aprobar iniciativas promotoras de inversión y generación de empleo.

En el seno del Concejo se debe diferenciar las funciones del alcalde y regidores. Estos últimos son elementos sumamente importantes en la provisión del cuerpo normativo promotor del entorno competitivo local. Sin embargo, la figura clave es el alcalde, pues su interés - lo que llamamos voluntad política - es necesaria, en tanto, signifique respaldo institucional, dotación de recursos, etc.

El Ejecutivo Municipal:

Al interior del ejecutivo municipal, diferentes áreas son claves para la consolidación de una gestión promotora del desarrollo económico y empresarial.

Sin embargo, y como nos demuestra la realidad actual, estas áreas de la municipalidad no articulan sus iniciativas para el logro de objetivo los institucionales. Actúan como si estuvieran organizadas por compartimentos estancos.



La Unidad Municipal de Promoción Empresarial (UMPE)

Desde la OIT se ha impulsado e impulsan las unidades municipales de promoción empresarial (UMPEs), y en esta última etapa alienta la constitución de direcciones municipales de desarrollo Económico, como instancias especializadas de promoción y desarrollo de las empresas.

Tiene como funciones facilitar la buena provisión de servicios empresariales (financieros y SDE), dinamizando el mercado de servicios empresariales, el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento de las capacidades empresariales y la generación de empleo.

*La **UMPE** es la denominación genérica de esta área especializada avanzándose en muchas de muestras municipalidades a constituirse en Direcciones. Para ello, desde las funciones que la municipalidad tiene respecto a la regulación del comercio y promoción turística la UMPE podrá derivar en una Dirección de Desarrollo y Promoción Económica o Dirección de Desarrollo Económico Local, incorporando en la promoción y desarrollo a los sectores económicos predominantes y con mayor potencialidad. Esta lógica, no olvida incorporar en el trabajo la atención a los conglomerados existentes, pues estos son potenciales clusters locomotoras del desarrollo local.*

II. EL COMITE MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL - COMUDEL

En este escenario, se considera necesario la constitución de un espacio de coordinación entre los diferentes agentes de las áreas del ejecutivo municipal y del estamento político (concejales), con el fin de posibilitar el involucramiento integral de la corporación municipal para el logro de los objetivos de desarrollo económico, en particular de las empresas de menor escala.

¿Qué es el COMUDEL?

Es un espacio de coordinación municipal, que se reúne periódicamente para evaluar y ejecutar los objetivos del gobierno local orientados al desarrollo y promoción del desarrollo económico con énfasis en la promoción y desarrollo de las Mypes, contenidos en el Plan Operativo Anual y el presupuesto de la municipalidad, éste a su vez ligado a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico del Territorio (PET).

Como sabemos el POA, es el instrumento orientador del corto plazo de la municipalidad. Se trata de monitorear la ejecución del POA en el eje de promoción económica en particular del desarrollo empresarial.

En la fase de formulación del POA municipal (julio – diciembre), el COMUDEL debe ser la instancia que afine el diseño de los objetivos institucionales y los proyectos y actividades del POA.

¿Qué función cumple?

- ▼ Monitorear el POA en el eje de promoción del DEL en particular las actividades de promoción de las Mypes.
- ▼ Establecer los lineamientos de política institucional orientados a liderar la Mesa de Concertación por el Desarrollo Económico Local o Lucha contra la Pobreza, así como, en las estrategias de concertación con los gremios empresariales en el desarrollo de proyectos y actividades ligadas a este eje.

¿Quiénes lo integran?

- ▼ Esta comisión deberá estar integrada por representantes de los estamentos de la municipalidad involucrada en la promoción del desarrollo económico local.
 - **Político:** alcalde, comisiones de regidores encargadas del fomento productivo, planificación y presupuesto.
 - **Ejecutivo municipal:** director municipal, director de planificación y presupuesto, director del área especializada de promoción y desarrollo empresarial, director de administración tributaria, director de desarrollo urbano, director de servicios comunales o los que haga sus veces.
- ▼ Es recomendable que la presida el alcalde o la persona designada por él. La responsabilidad operativa recaerá en el director municipal o el que haga de sus veces. El director de planificación y el responsable de la UMPE se harán cargo del monitoreo del plan.

¿Qué condiciones se requiere para el adecuado funcionamiento del COMUDEL?

- ❑ **Voluntad política, es necesario que se tome una decisión al más alto nivel (Concejo o alcaldía) para su instalación.**
- ❑ **Compromiso de participación de los funcionarios del más alto nivel de la municipalidad, (Alcaldía, directores y regidores).**
- ❑ **Coordinación interna especialmente entre direcciones divisiones y oficinas que ejecuten actividades relacionada con el tema.**
- ❑ **Credibilidad ciudadana frente a sus autoridades y funcionarios.**

III. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL COMUDEL

Debemos entender la implementación del Comité Municipal de Desarrollo Económico Local, como un proceso que deberá promover el responsable de la UMPE, y que estará bajo la asistencia técnica y monitoreo del área de planificación y la dirección municipal.

Este proceso se inicia mucho antes del taller de instalación propiamente dicho, y no terminará en el desarrollo del mismo, sino que continuará en la medida de la utilidad e importancia que se le dé a este espacio.

A continuación se detallarán las etapas para la implementación:

A. Diagnóstico de la municipalidad

Es necesario hacer un reconocimiento de la organización municipal en su rol de promoción del desarrollo económico local y promoción empresarial. Para ello, se debe de recopilar los siguientes instrumentos de gestión:

- ◆ *Plan Estratégico Territorial, o Plan de Desarrollo Local **
- ◆ *Plan Operativo Municipal del año en curso, que priorizando los planes de las áreas que trabajan el tema de DEL.*
- ◆ *Presupuesto municipal.*
- ◆ *Estructura orgánica y cuadro de asignación de personal.*

Estos documentos servirán para el análisis llegando a determinarse:

- ◆ **Si hay coherencia entre el Plan Estratégico Territorial y el Plan Operativo Municipal**, es decir, si este último recoge y aplica los objetivos estratégicos. Constatándose si existen actividades y proyectos programados que beneficien directamente a los sectores, productores y conglomerados evidenciados en el PET, o estén orientados a capitalizar inversiones o generación de empleos o emprendimientos según las oportunidades del entorno y las potencialidades locales lo permitan.
- ◆ **Identificar las áreas de la municipalidad que desarrollan el tema de DEL en la municipalidad**, es decir, aquellas que tienen que ver con los factores condicionantes del territorio (ver página 1), y las actividades programadas para este efecto. Este trabajo se apoyará en el ROF, y en el Plan Operativo (de acuerdo a las actividades y proyectos programados por cada área).

- ◆ **Identificar los proyectos y actividades más significativas sobre promoción económica**, en especial aquellos que están orientados a los conglomerados empresariales de los sectores económicos más dinámicos y emergentes.
- ◆ **Evaluar el Plan Operativo de la UMPE**, si las actividades y proyectos están dirigidos a estos sectores y si se pueden concatenar a los proyectos de las otras áreas. Por ejemplo, si la Unidad de Obras está programando la construcción de un camino rural que permitirá el transporte de productos agrícolas de una comunidad alejada; la UMPE podría organizar capacitaciones técnicas, o créditos a los agricultores para mejorar la calidad de los productos o aumentar la producción.

B. Sensibilización a las autoridades, a través de reuniones de trabajo

Luego de la determinación de las áreas y estamentos que conformarán el COMUDEL se identificarán a los (las) autoridades y funcionarios (as). Este es el momento en el que se inicia una labor de sensibilización. Para ello, se deberán realizar reuniones donde se expondrá la problemática de la municipalidad y los motivos que propiciaron su creación.

Se sugiere la exposición en una Sesión de Concejo en la que se comprometa la voluntad de los regidores y el alcalde y se establezcan compromisos para la realización del taller. Sin embargo, es preciso aclarar a las autoridades municipales que la implementación del COMUDEL no es simplemente una actividad consistente en un taller, sino que es un espacio que se inicia con el taller, de manera que su compromiso va más allá de brindar las facilidades logísticas y la voluntad política para la permanencia de este espacio.

Asimismo, una sustentación para la instalación del COMUDEL, es que sus acciones no generan costos adicionales y que más bien apunta a desarrollar un proceso sinérgico en el interno municipal, y que las actividades ya planificadas tendrán un mayor impacto en el desarrollo local.

De igual manera se recomienda tener un acercamiento a los órganos del ejecutivo municipal, para lo cual se deberán programar reuniones de trabajo.

C. Taller de implementación

Una vez sensibilizado a los posibles integrantes del COMUDEL y de haber obtenido el compromiso de llevar adelante el taller de instalación, se inicia las actividades preparatorias:

Convocatoria.

De preferencia solicitar al alcalde que dirija los memorandos de invitación a los funcionarios y regidores involucrados en el tema. Estas invitaciones deben ser hechas por lo menos con cuatros días de anticipación, con el fin de que los funcionarios coordinen sus agendas. El número de participantes no deberá sobrepasar las 15 personas (salvo en municipalidades muy grandes).

Adecuación del local.

Un local amplio y ventilado, adecuado al número de personas que asistirán, con sillas movibles, una mesa de trabajo y una pizarra o superficie (pared) plana.

Preparación de materiales.

De ser posible se recomienda alcanzarles una **carpeta** con algún material bibliográfico que no sea muy extenso. Adicionalmente se podrían adjuntar:

- ✓ Los planes de trabajo de las áreas involucradas,

- ✓ Un resumen del Plan Estratégico (si no lo hay algún documento de diagnóstico reciente), prioritariamente determinando la visión económica, la misión de la municipalidad, los objetivos estratégicos del eje económico y proyectos más relevantes.
- ✓ Una lista con los nombres de todos los participantes (invitados), con sus respectivos cargos y direcciones de oficina (sí es que la municipalidad no está integrada en un mismo local).
- ✓ Papel para escribir suficiente.

Los materiales para los talleres:

- ❖ *Papelógrafos.*
- ❖ *Plumones para pizarra.*
- ❖ *Plumones gruesos de papel .*
- ❖ *Tarjetas de colores.*
- ❖ *Tijeras.*
- ❖ *Goma, maskingtape (cinta de papel engomada).*
- ❖ *Otros.*

D. El taller de instalación del COMUDEL

Objetivo del taller

- Lograr el compromiso de las diferentes áreas y estamentos de la municipalidad en el desarrollo de políticas de promoción de la economía local: la promoción del empleo, el desarrollo empresarial y competitividad local.

Programa del taller:

HORARIO	TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE
10 MIN	Presentación del taller	Conocimiento de los objetivos del evento	Contraparte local
15 MIN	Presentación de los participantes		Contraparte local
50 MIN	Exposición: Rol de la Municipalidad en el DEL y promoción a la Mype.	Sensibilizar a las diferentes áreas de la municipalidad sobre la necesidad de desarrollar desde la municipalidad políticas de desarrollo de la economía local: la promoción del empleo, el desarrollo empresarial y atracción de inversión.	Contraparte local
15 MIN	Preguntas y respuestas de los presentes	Aclarar los aspectos conceptuales y operativos presentados	Contraparte local
40 MIN	Presentación de la visión, objetivos estratégicos en el eje económico del Plan Estratégico - Discusión	Colectivizar los elementos claves del documento Plan Estratégico Territorial para el eje de promoción económica.	Contraparte local, Oficina de Planificación y UMPE.

60 MIN	Presentación del POA 2002: Objetivos Institucionales ligados a la promoción económica con sus respectivas actividades y proyectos Discusión	IDEM documentos POA	Contraparte local, Oficina de Planificación y UMPE.
10 MIN	RECESO		
60 MIN	Taller: Rol de los estamentos y áreas de la municipalidad en el desarrollo del eje de promoción del desarrollo económico.	Reconocimientos de los actores de la gestión municipal del rol en el POA.	Contraparte local
20 MIN	Priorización de actividades a desarrollar en el eje de promoción del POA.	Acuerdo entre los estamentos sobre las actividades más importantes y urgentes	Contraparte local
40 MIN	Determinación de compromisos de los estamentos de la municipalidad y de las instituciones de apoyo.	Establecer el aporte de las diferentes áreas y de los estamentos para el cumplimiento de las actividades (incluye el aporte de las contrapartes)	Contraparte local
30 MIN	Funcionamiento de la comisión.	Determinar organización mínima. Carácter coordinador de la alta dirección. Constitución de subcomisiones para cada actividad. Fechas de reuniones	Contraparte local
10 MIN	CLAUSURA		

La conducción del taller estará a cargo de un facilitador. Las etapas previas de convocatoria, establecimiento de horarios, preparación de materiales y adecuación del local serán compromiso de los promotores de las UMPEs. Mencionaremos a continuación algunas pautas para la realización del taller:

Presentación del taller

Se podría considerar ceder la palabra al alcalde para dar la bienvenida a los participantes e inaugurar el taller.

- El funcionario C.L. (o el promotor) deberá presentar claramente los objetivos del taller y el programa del evento, especificando los horarios de inicio y término, los horarios de los refrigerios o recesos, e indicando algunas modificaciones como cambio de local, etc.
- Se recomienda copiar en un papelógrafo el programa de manera que todos los participantes puedan observarlo, asimismo, incluir un programa dentro de la carpeta de los participantes.
- Este es el momento en el que se establecen modificaciones finales de horarios, etc., y compromisos de asistencia, permanencia y puntualidad.

- ❑ También es importante la presentación de los materiales incluidos en la CARPETA DE PARTICIPANTE: trípticos, separatas, boletines, etc.

Presentación de los participantes

Son muchas las dinámicas que pueden desarrollarse, la elección dependerá del tiempo disponible, a continuación algunas recomendaciones:

- ❑ Debido a que todos son funcionarios municipales que se conocen, se recomiendan dinámicas cortas, que impliquen movimiento y que permitan visualizarse los nombres y las áreas.
- ❑ Recomendamos el uso de tarjetas de colores que pueden ponerse como panel y quedarse en la pared durante el desarrollo del taller.

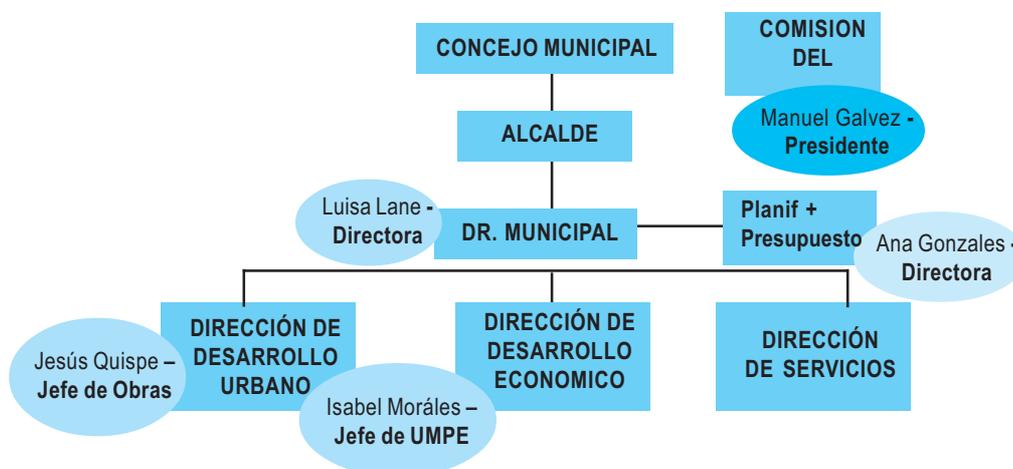
Por ejemplo: presentación con tarjetas.

NOMBRE	AREA/ CARGO	UNA VIRTUD
MARIA CASTILLO	DIRECTORA DE COMERCIALIZACION	DISCIPLINADA Y ALEGRE
JUAN CASTRO	COMISION DE DESARROLLO / REGIDOR PRESIDENTE	TRABAJADOR

Dinámica:

A cada participante se le entregan tres tarjetas de diferentes colores y un plumón, indicándole que característica poner en cada tarjeta de acuerdo a los colores. Se hace hincapié para que el tamaño de la letra sea grande y **TODOS LO PUEDAN VER**.

Transcurrido algunos minutos se pide a los participantes que salgan para adelante, se presenten y coloquen sus tarjetas en el papelote. El facilitador o el promotor podrían comenzar (como ejemplo) dibujando previamente una estructura orgánica, coloreando y resaltando las áreas invitadas, luego se reparte tarjetas a los participantes y se les pide que pongan su nombre y su cargo y la ubiquen en la estructura orgánica. Esto permite una visualización de los estamentos, áreas y funcionarios vinculados, determinar los que están participando y los ausentes.



Exposición: Rol de la municipalidad en el DEL y la promoción a la Mype

Se hará una exposición dinámica, abierta a preguntas e intervenciones usando los medios expositivos disponibles en la municipalidad: transparencia, multimedia, papelógrafos, pizarra o la combinación de estos medios (recomendable). Entre los sub - temas tenemos:

- ❑ El Rol de la municipalidad, enfatizando el rol municipal de promoción económica.
- ❑ El desarrollo económico local (DEL)
- ❑ El enfoque del desarrollo económico, la importancia de la planificación.
- ❑ Factores de acondicionamiento del territorio para el DEL/ ámbitos de intervención de la municipalidad
- ❑ Areas y estamentos municipales que trabajan el tema económico.

Para mayor información incluimos una separata y la presentación en power point y algunas transparencias sobre los temas.

Presentación de la visión, misión y objetivos estratégicos del PET

Es importante que en la etapa de diagnóstico de la municipalidad se recopile y analice el Plan Estratégico del Territorio, si no hubiese, podría trabajarse con algún documento de diagnóstico económico en el que se indique los sectores, conglomerados más dinámicos y potenciales. Es importante revisar planes generados por otras instituciones y tener mucho cuidado de la fecha en la que se elaboró el instrumento (verificar si la información es aún válida).

Sería conveniente presentar los siguientes criterios en un papelógrafo o en una transparencia:

- ☞ La visión (sólo del eje económico),
- ☞ La misión (de la municipalidad en relación a la visión económica),
- ☞ Los objetivos estratégicos del eje económico,

Luego se discutirá si la visión, la misión y los objetivos estratégicos son pertinentes y adecuados para la promoción económica. Aquí algunos puntos en los que podría incidir la reflexión:

- ◆ La visión detalla los sectores económicos más (no la escala) potenciales (con futuro) y dinámicos, que dan trabajo a la población (mayor cantidad de PEA), que generan gran cantidad de ingresos, entre otros.
- ◆ Los objetivos estratégicos determinan los mecanismos o estrategias para lograr la visión.
- ◆ Qué otros sectores con potencialidades podríamos incluir en el PET

Como producto de esta análisis breve, se pueden hacer algunas modificaciones, precisiones o añadiduras al «PET presentado»

VARIANTE SIN PET

En caso de no existir el PET ni diagnóstico económico, tendremos que programar un taller de COMUDEL de cuatro horas más. Lo que se haría es «construir» un bosquejo o una aproximación a un plan de desarrollo del eje económico. Para tal efecto, se realizarán talleres en los tiempos determinados:

DURACION	TALLER	OBJETIVO
70' ± 10'	Identificación de potencialidades (Fortalezas y Oportunidades) - Presentación del taller (conceptos) 10' - Trabajo de talleres o plenaria 45' - Presentación de los trabajos de talleres, discusión y síntesis 15'	Identificar los sectores y conglomerados más dinámicos y con futuro, y cuáles ventajas comparativas tiene el territorio para el desarrollo de estas actividades económicas.
50' ± 10'	Determinación de la visión económica del territorio - Presentación del taller (conceptos) 5' - Trabajo de talleres o plenaria 30' - Presentación de los trabajos de talleres, discusión y síntesis 15'	Identificación en base a las potencialidades de: - ¿Qué queremos tener? Y - ¿Qué queremos ser (posicionamiento / reconocimiento)?
60' ± 10'	Determinación de los obstáculos (Debilidades + Amenazas) - Presentación del taller (conceptos) 5' - Trabajo de talleres o plenaria 30' - Presentación de los trabajos de talleres, discusión y síntesis 15' - Priorización 10'	Determinación de las debilidades y amenazas que impiden alcanzar la visión, es decir, los problemas o situaciones negativas que debemos de superar. Luego de tener la lista, hay que subrayar aquellos que podemos decidir (endógenos) y los que atañen a la municipalidad directamente (priorización)
50' ± 10'	Determinación de objetivos estratégicos - Presentación del taller (conceptos) 5' - Trabajo de talleres o plenaria 30' - Presentación de los trabajos de talleres, discusión y síntesis 15'	Determinar que podríamos hacer para eliminar los obstáculos.
± 4 horas		

Producto de esta etapa tendremos:

La visión, y los objetivos estratégicos del eje económico, con los que se trabaja las siguientes etapas del taller.

Presentación del POA 2006: Objetivos institucionales ligados a la promoción económica

De la misma manera como se hizo con el Plan Estratégico, se recopilará el Plan Operativo, se extraerán y analizarán los objetivos institucionales (generales, parciales y específicos) de desarrollo económico, así como las actividades y proyectos programados y presupuestados para cumplir los objetivos, esto permitirá identificar los órganos de línea vinculados al EJE ECONOMICO (etapa previa).

Esta información se presenta al auditorio y se evalúa la coherencia con los objetivos estratégicos. De no guardar coherencia se puede re-direccionar los objetivos orientándolos a los sectores estratégicos y a la eliminación de los obstáculos identificados. Es importante la presencia de regidores y el alcalde para que se puedan establecer los compromisos durante la modificación del presupuesto.

Taller: Rol de los estamentos y áreas en el desarrollo del eje de promoción económica y empresarial

Una vez identificados (o modificados) los objetivos institucionales es necesario evaluar como la municipalidad está organizada para su desarrollo. En un breve taller a manera de presentación las diferentes áreas y estamentos presentarán sus principales funciones en la promoción económica y empresarial, señalando sus principales actividades y proyectos para el año. Asimismo indicando la necesidad de apoyo de las otras áreas o estamentos para llevarlas a cabo.

En esta parte se podría usar la estructura orgánica para visualizar las áreas que participan. Los datos solicitados son:

👉 **Nombre del área**

👉 **Rango**

👉 **Principales funciones de promoción económica**

👉 **2 ó 3 principales proyectos o actividades programados anualmente**

Taller: Priorización de actividades y/o proyectos e identificación de áreas y estamentos responsables y vinculados

Una vez que todas las áreas han identificado sus principales actividades, el pleno identificará aquellas actividades que cumplan los objetivos institucionales identificados en el punto 5. De no existir ninguna actividad que cumpla con los objetivos se evaluará la reprogramación del POA de la municipalidad y la inserción de al menos dos o tres proyectos o actividades que permitan cumplir con los objetivos planteados.

Sin embargo, también se deben evaluar las actividades ya planificadas y de ser necesario redireccionarlas.

Una vez identificadas las actividades se procederán a trabajar en talleres (por grupos) planes operativos en donde se establezcan:

- e. La actividad o proyecto.
- f. La meta o producto deseado.
- g. El procedimiento (tareas o trabajos necesarios para la actividad).
- h. El cronograma indicando la fecha de ejecución de cada tarea o trabajo.
- i. El responsable (el área operativa responsable).
- j. Áreas y estamentos vinculados (indicando que otras áreas o qué estamentos apoyarán el desarrollo de las tareas).

También se puede aprovechar en solicitarles que canalicen sus demandas a la contraparte local de PROMDE y las alianzas con otras instituciones que se piensan desarrollar.

E. Establecimiento del COMUDEL: funcionamiento y organización

Una vez que los funcionarios y autoridades municipales hayan reconocido la necesidad de integrar esfuerzos para el desarrollo de los objetivos de promoción económica (el Plan Operativo integra varias áreas para la ejecución de actividades) se procederá a preguntarles si desean contar con un espacio de coordinación y monitoreo de las actividades y proyectos del «Plan». De ser positiva su respuesta será el inicio del Comité Municipal de Desarrollo Económico Local (u otro nombre que le dé la municipalidad).

Debiéndose acordar:

- ▶ Cronograma de reuniones, y lugar.
- ▶ Responsabilidades al interior del COMUDEL (convocatoria, relatoría, etc.).
- ▶ Fecha de la próxima reunión y agenda.

Es importante establecer si están debidamente representadas todas las áreas y estamentos vinculados a la promoción económica. De existir un área ausente o una autoridad o funcionario clave, se acordará un mecanismo para invitarlo a participar e integrarlo desde la primera reunión del COMUDEL. También es necesario que uno de los funcionarios involucrado en el proceso realice una relatoría del evento que pueda ser alcanzada al alcalde, regidores, directores y a todos los otros miembros del COMUDEL.

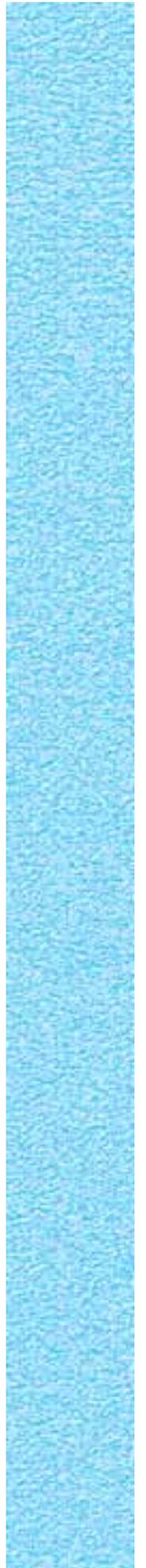
F. Seguimiento y evaluación del plan por parte del COMUDEL

- Evaluación trimestral del plan. (sobre la base de indicadores, fuentes de verificación etc.).
- Reformulación de estrategias,
- Aplicación de medidas correctivas frente a problemas detectados.



Capítulo VIII:

Instrumentos Básicos de Gestión Municipal para la Promoción Empresarial



GOBIERNO LOCAL E INSTRUMENTOS DE GESTION DE GESTION

Introducción.

Los instrumentos de gestión son aquellas herramientas normativas y técnicas que se utilizan en la vida diaria de una municipalidad y sirven para que la gestión municipal se desenvuelva en forma ordenada, eficiente y transparente tanto a nivel institucional como en el espacio local.

Para el caso específico de las funciones de promoción del desarrollo económico local, estos instrumentos perfeccionan la gestión de los programas de promoción empresarial, del empleo, posibilitan la cooperación interinstitucional en el nivel local y permiten armonizar las relaciones de cooperación entre los tres niveles de gobierno.

Los principales instrumentos de gestión tradicionales utilizados por las municipalidades en la **organización interna** de la gestión son los siguientes:

- ❖ El Reglamento Interno del Concejo (RIC) es el instrumento normativo interno del Concejo Municipal. Precisa las competencias otorgadas por la ley, el ámbito de las atribuciones de sus miembros, el desarrollo de las sesiones y el funcionamiento de las comisiones de trabajo. Es aprobado mediante Edicto Municipal.
- ❖ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es el instrumento normativo de gestión institucional en el cual se precisan la naturaleza, finalidad, competencias, estructura orgánica de la municipalidad, las funciones y composición de cada uno de sus órganos. Incluye el organigrama.
- ❖ Manual de Organización y Funciones (MOF) es el instrumento normativo de gestión institucional que describe la estructura, objetivos, funciones principales de cada dependencia y delimita la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma. Precisa las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia. Asimismo, determina los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- ❖ Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) es el instrumento de gestión que prevé los cargos o puestos de trabajo que una municipalidad (grande, mediana o pequeña) requiere para su normal funcionamiento en un periodo de tiempo determinado.
- ❖ Manual de Procedimientos Internos (MPI) es el instrumento normativo de gestión institucional que especifica los pasos a cumplir en el ejercicio interno de las diligencias municipales.
- ❖ Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), es el instrumento normativo de gestión institucional que establece, detalla y especifica los pasos que deben seguirse cuando se ha iniciado un proceso administrativo.
- ❖ Plan Operativo Institucional (POI).
- ❖ Texto Único Ordenado de Tasas es el instrumento normativo de gestión institucional (obligatorio sólo para las municipalidades provinciales) que detalla todos los pagos que los vecinos realizan por la prestación de servicios que brinda la municipalidad (establecida por la primera disposición transitoria del Decreto Legislativo No. 776, Ley de Tributación Municipal).

Entre los documentos de gestión para la **toma de decisiones con la participación de los ciudadanos** tenemos a los:

- ❖ Plan de Desarrollo Municipal Concertado que, según la Ley de Municipalidades 27972, debe responder a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, especialización de las funciones, competitividad e integración. Participan en su elaboración los consejos de coordinación provinciales y distritales. Es un proceso educativo, de participación y consulta establecido por la ley.
- ❖ El Presupuesto Participativo es otro de los instrumentos de gestión que formulan, aprueba y ejecuta el uso de los recursos municipales en concordancia con los planes de desarrollo concertados. La municipalidad regula la participación vecinal según las atribuciones que les confiere el artículo 197 de la Constitución Política.

Cada uno de estos instrumentos son importantes en la medida que ayudan a hacer operativas las funciones administrativas y de gestión de las municipalidades. Algunos son imprescindibles para la gestión municipal y son aplicables de acuerdo al tamaño de las municipalidades como es el caso del ROF y del MOF o del CAP o por ejemplo de los planes de desarrollo municipal concertado y presupuestos participativos. Otros instrumentos se irán creando y utilizando de acuerdo a su desarrollo y capacidad para asumir mayores responsabilidades.

INSTRUMENTOS DE GESTION Y DESARROLLO ECONOMICO

En la medida que estas nuevas funciones de promoción del desarrollo económico se institucionalicen, será necesaria la elaboración de nuevos instrumentos de gestión, que a continuación detallamos:

En primer lugar, la UMPE debe contar con un «*PLAN OPERATIVO*», es decir, un número de actividades y proyectos de los objetivos de promoción económica que tenga el POA municipal y que realizará la unidad durante el año. Para su elaboración se debe tener en cuenta la estructura del plan operativo de la municipalidad, que generalmente tiene los siguientes datos ubicados en una matriz: objetivos, actividades, metas, acciones, cronograma, recursos, presupuesto, responsables e indicadores de impacto.

Estas actividades o proyectos deben estar dirigidos a generar un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos económicos, atraer nuevas inversiones, generar puestos de trabajo, etc. Por lo tanto, es necesario que estén orientados a los sectores económicos más competitivos de la localidad. Esto último nos lleva a concentrar los esfuerzos en aquellos sectores productivos con mayor potencial humano y mercados dinámicos.

Por otro lado, la UMPE necesita saber quiénes son sus clientes: identificación de las empresas locales, dónde están ubicados los conglomerados productivos y cuáles son los potenciales y problemas. Por ello, el segundo instrumento con que debe contar la UMPE es el *DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL*. Generalmente el trabajo de la UMPE está concentrado en Los conglomerados de pequeña y microempresa, sin embargo, es necesario establecer relaciones con las medianas y grandes empresas y de éstas con la Pyme (procesos de cadenas de valor «clusters» y subcontrata).

El primer paso para el diagnóstico empresarial es el *DIRECTORIO EMPRESARIAL*. Este se puede elaborar tomando las bases de datos de rentas y de la oficina de licencias y catastro de la misma municipalidad, y de otras fuentes como el registro de patentes del estado, etc.

También se deben conocer las instituciones públicas y privadas que brindan servicios de soporte a las empresas. Para esto se debe preparar un **directorio de instituciones que oferten servicios empresariales** (financieros y no financieros). Durante la elaboración de este documento se recomienda que, además de la ficha de información, se realicen entrevistas con los representantes de estas instituciones, con el fin de establecer lazos para futuras alianzas estratégicas.

La UMPE además debe contar con un ARCHIVO TECNICO LEGAL, que recopile toda la información técnico-legal orientada al fomento productivo (D.L. N° 705, ordenanzas de comercialización, mercados, ornato, etc.) y un FLUJOGRAMA de procedimientos de trámite de licencia de funcionamiento, así como de otros procedimientos requeridos por las diversas instituciones relacionadas con la formalización.

A continuación desarrollamos con mas amplitud algunos de estos instrumentos:

DIRECTORIO DE OFERTA DE SERVICIOS

El directorio facilita y agiliza la búsqueda y entrega de información requerida por los sectores empresariales de la localidad y permite una articulación oportuna de los especialistas en la solución de los problemas puntuales a partir de la capacitación, asistencia técnica, créditos, etc.

Es necesario que los Promotores de las UMPES identifiquen en lo posible a la institucionalidad que presta servicios empresariales, a fin de que pueda establecer posibles alianzas a favor de las empresas locales.

Para este efecto es necesario:

Identificar la oferta de servicios existente a nivel local, regional o nacional a partir de las Instituciones, empresas o personas que provean servicios empresariales de información, financiamiento, asesoría, asistencia técnica, consultoría, formación y comercialización.

Se debe de elaborar una base de Datos de la Oferta de Servicios a partir de una ficha técnica. Identificar la oferta de servicios existente a nivel local, regional o nacional a partir de las Instituciones, empresas o personas que provean servicios empresariales de información, financiamiento, asesoría, asistencia técnica, consultoría, formación y comercialización. Construir la Base de Datos de Servicios Empresariales.

¿Que función cumple el Directorio?

- a) Facilita la búsqueda y entrega de información requerida por los sectores empresariales.
- b) Permite una articulación oportuna de la oferta de los servicios de desarrollo empresarial para una adecuada solución de los problemas empresariales.
- c) Permite a los empresarios evaluar y seleccionar a las instituciones que les brinden los servicios de capacitación, asistencia técnica, créditos, etc.

A continuación se presentan los formatos para recoger información. De la misma manera que el directorio empresarial es conveniente incorporar estos datos en un programa informático.

Proporcionar los criterios técnicos, que ayuden al área municipal de promoción empresarial, en la construcción, administración y actualización de información, útil para el desarrollo de iniciativas de soporte a las empresas y en particular de las pequeñas y microempresas de la localidad.

Los gobiernos municipales como instancia promotora del desarrollo de la localidad deben contar con este instrumento que permita:

- ❑ Brindar la orientación e información oportuna a las demandas del sector empresarial de la localidad.
- ❑ Desarrollar otros instrumentos de gestión más especializados en la promoción del desarrollo económico y empresarial: diagnóstico económico territorial, por ejemplo:
 - Desarrollar iniciativas de promoción empresarial a partir de la información contenida en el directorio.
 - Proveer información a la oficina sobre las empresas locales para el desarrollo de los proyectos y actividades de promoción empresarial y otros (agiliza las convocatorias, etc.).
 - Nos da información básica sobre el tipo de empresas del territorio en cuanto a: número, tamaño, sector, género, etc.
 - Permite identificar conglomerados y corredores comerciales posibilitando el desarrollo de actividades dirigidas a determinados sectores.
 - Identifica a las empresas medianas y grandes, con lo cual facilita la identificación de posibles mecanismos de asociativismo vertical. Por ejemplo, **Subcontratación y Consorcio**.

DEL PROCEDIMIENTO

La ejecución de las actividades y tareas deben ser establecidas por un plan y deben ser asumidas de manera compartida con las diversas áreas y personas de la municipalidad.

Este instrumento puede elaborarse a través de la acción directa de la UMPE o por una consultoría externa, pero lo que tendrá que definir para ello son los términos de referencia de lo que se requiere como Directorio.

Etapas para construir el Directorio

1. Determinación de la necesidad real del Directorio.
2. Recopilación de información previa.
3. Diseño de la hoja de registro de información básica.
4. Aplicación de la hoja de registro.
5. Sistematización de la data recolectada.
6. Archivo ordenado las hojas de registro.
7. Presentación del Formato Directorio.
8. Actualización y Mantenimiento de la data informativa.

Procedimiento para la construcción del Directorio.

1. Coordinación en el Interno Municipal

Es necesario difundir la idea de la construcción del Directorio, como una estrategia municipal de apoyo al empresariado y al desarrollo local. Para ello, se tiene que identificar a las áreas municipales que tienen un acercamiento con instituciones que prestan servicios empresariales financieros y de desarrollo empresarial.

2. Organización del Grupo Impulsor del Directorio

Se trata de establecer compromisos con las diversas oficinas en el desarrollo del Directorio. El grupo debería estar liderado por la Unidad Municipal de Promoción Empresarial (UMPE).

Es necesario se formule un plan operativo para determinar responsabilidades y la programación de las actividades que conlleven al resultado propuesto, La construcción del Directorio. **(Ver Anexo 1- Formato «Plan de trabajo para la elaboración del directorio de oferta de servicios empresariales»).**

3. Recopilación de información preliminar en el interno municipal.

Se debe recopilar la información dispersa generalmente que se encuentra en las oficinas municipales, sobre institutos y asociaciones que se dedican a actividades de capacitación, asistencia técnica, créditos. A partir de lo cual se puede diseñar el mapeo de instituciones oferentes de servicios empresariales cuya utilidad práctica se tendrá en el paso 5.

4. Diseño de la Hoja de Registro de información básica.

En esta etapa se diseña los formatos especificando en tipo de información útil de la institución que presta servicios a los empresarios locales. Este formato debe solicitar información clara y precisa, no se emite juicios de valor sobre los servicios ni sobre las instituciones. **(Ver Anexo 2: Hoja de Registro 1- Servicios de desarrollo empresarial; Hoja de Registro 2-Servicios financieros).**

5. Aplicación de la Hoja de registro.

Trabajo de campo, realizada por encuestadores que previamente capacitados por la municipalidad, estas personas podrían ser estudiantes de las universidades de las facultades de administración o similares cuyo quehacer futuro estará vinculado a las actividades empresariado local.

La información solicitada debe ser precisa y sin juicios de valor, es una ficha de registro y no una encuesta de opinión ello debe tenerse en cuenta.

Es necesario que la municipalidad otorgue una credencial a cada uno de los registradores esto les otorgara mayor seriedad y confianza al momento de la aplicación de la aplicación de la hoja de registro.

6. Sistematización de la data recolectada.

Esta etapa se puede realizar utilizando recursos electrónicos o manualmente ello no será impedimento para alcanzar la meta del Directorio.

La Plataforma de Registro es una matriz diseñada en base a la data a obtener de la aplicación de las Hojas de registro, debe contener tantos indicadores como los solicitados.

La consistencia técnica de la data registrada, es un proceso de control de calidad de la data, se realiza a través de métodos estadísticos de selección de una muestra aleatoria, que confirma la data no registrada.

Luego se procede a la migración de la data de las hojas de registro 1 y 2, información de las instituciones que prestan los servicios empresariales. **(Ver Anexo 3).**

7. Archivo ordenado de las hojas de registro.

Por lo general las fichas luego de sistematizada la información que contienen, son destruida, pero es necesario saber si esta contiene datos o información que ha sido contemplada en el

Formato Plataforma de Registro, se hace necesario mantenerla como un anexo de respaldo, organizándolas por orden numérico o alfabético.

8. Presentación del Formato Directorio.

Finalmente, culminado el proceso de migración de data, se evalúa aleatoriamente la consistencia de la misma y se levantan las observaciones si las hubiera, terminado este proceso se puede decir que ya se cuenta con una Matriz Directorio.

9. Actualización y mantenimiento del Directorio.

Los procesos de innovación tecnológica y de nuevas metodologías hace que las empresas o instituciones prestadoras de estos servicios se incrementen en numero y por competencia del mercado alguna desaparezcan, también existen los cambios del directorio institucional.

¿Quiénes usan en la municipalidad el Directorio?

Este instrumento de apoyo a la gestión empresarial debe estar administrado por:

a) La Comisión Municipal de Promoción Empresarial o la más interesada en el tema.

Instancia política de la municipalidad, encargada de la promoción empresarial, y en especial al desarrollo de la economía local, de las capacidades humanas y de la potencialidad de los recursos locales.

b) La Oficina de Promoción Empresarial. Instancia municipal eminentemente técnica, encargada de promover sinergias locales en favor del desarrollo de las empresas locales, manifestándose a través de una adecuada y oportuna información acerca de los servicios que ofertan las instituciones de la localidad y de la región. Este servicio de administración de la información, directorio de la oferta de servicios de desarrollo empresarial y financiero, además les permitirá tener un mayor protagonismo en la localidad.

c) Las oficinas de Relaciones Publicas y de Orientación al Contribuyente. Estas oficinas, por su permanente contacto con la más alta instancia del poder municipal y acercamiento con el público, deben contar con la información actualizada de las instituciones relacionadas con el quehacer empresarial y el desarrollo económico local.

Paralelo a este instrumento es conveniente desarrollar un Directorio de asociaciones y gremios empresariales que puede posibilitar el trabajo más focalizado.

En cuanto a las fuentes de donde obtener la información son diversas. Es importante comenzar a recopilar información más a la mano como: la Base de la Oficina de Licencias o Rentas de la municipalidad. Sin embargo, muchas veces esta no es muy real ni tampoco muy dinámica especialmente cuando el sistema no está informatizado. Otra fuente es la Base de Datos de la SUNAT. Paralelo a ello se puede recoger información de los empresarios en las actividades que realiza la UMPE, a continuación se presenta un Formato de Ficha de Levantamiento de Información.

Es preciso aclarar que para que la información sea usada de manera eficiente ésta debe de hacerse a través de un programa informático (usualmente en Access o Visual Fox). En caso de no contar con los recursos tecnológicos y en el caso de municipios pequeños o con pocas Empresas se podría cargar una base de hasta 50,000 empresas y trabajar algunos datos.

INSTITUCIONES QUE OFRECEN DE SERVICIOS FINANCIEROS

Fecha: _____

FICHA DE DATOS

I. DATOS DE LA INSTITUCION	
1. Razón Social	: _____
2. Fecha de Creación	: _____ N° RUC: _____
3. Servicios Financieros que brinda:	
<input type="checkbox"/> Crédito Pymes	<input type="checkbox"/> Carta Fianza
<input type="checkbox"/> Leasing	<input type="checkbox"/> Descuento (facturas, letras, etc.)
<input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Especificar: _____

II. DATOS DE LA OFICINA	
Dirección :	Av. / Jr. / Calle / _____ / _____ / _____ N° _____ Distrito _____
Teléfono :	_____ Fax: _____
E-Mail :	_____
Responsable del Area :	
Apellidos / Nombres	Cargo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

III. SERVICIOS FINANCIEROS (Llenar una ficha por cada línea de servicio o de líneas de crédito)	
Nombre del servicio/línea:	_____
Fuente de Financiamiento:	_____
Destino del crédito:	<input type="checkbox"/> Cap. Trabajo <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/> Activo Fijo <input type="checkbox"/> Pre-inversión
Requisitos:	_____ _____ _____
Modalidad:	
a.	_____
b.	_____
c.	_____
d.	_____
Beneficiarios:	Pequeña Empresa Microempresa
Sector:	
a.	_____
b.	_____
Especificaciones:	
	Venta Anual Activo Fijo N° Trabajadores
Pequeña Empresa	_____
Microempresa	_____

LINEA EN SOLES

Tasa de Interés (anual/mensual)

Comisiones (anual/mensual)

Montos	Cap.de Trabajo	Activo Fijo	Infraestructura	Fianza
Máximo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mínimo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Plazos	Cap.de Trabajo	Activo Fijo	Infraestructura	Fianza
Máximo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mínimo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Períodos de Gracia	Cap.de Trabajo	Activo Fijo	Infraestructura	Fianza
Máximo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mínimo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE OFRECEN
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (NO FINANCIEROS)****I. DATOS DE LA INSTITUCION**

1. Razón Social : _____
 2. Fecha de Creación : _____ N° RUC: _____

II. DATOS DE LA OFICINA

Dirección : _____ Av. / Jr. / Calle _____ N° _____ Distrito _____
 Teléfono : _____ Fax : _____
 E-Mail : _____

Responsable del Area :
 Apellidos / Nombres _____ Cargo _____

I. Tipo de Servicio

a. Capacitación	<input type="checkbox"/> Gestión Empresarial <input type="checkbox"/> Motivacional <input type="checkbox"/> Tecnología Productiva <input type="checkbox"/> Otros: _____ _____
Modalidad:	_____
Costo del Servicio:	_____
b. Asistencia Técnica	<input type="checkbox"/> Especificar: _____ _____ _____ _____
Modalidad:	_____
Costo del Servicio:	_____
c. Consultoría / Asesoría	<input type="checkbox"/> Especificar: _____ _____
Modalidad:	_____
Costo del Servicio:	_____
d. Empleo	<input type="checkbox"/> Oferta y Demanda <input type="checkbox"/> Bolsa de Trabajo (Colocaciones) <input type="checkbox"/> Otros: _____ _____
Modalidad:	_____
Costo del Servicio:	_____
e. Otros:	_____ _____ _____
Modalidad:	_____
Costo del Servicio:	_____

I. Tipo de infraestructura con que se cuenta

	Nº	Capacidad
a. Aulas		
b. Talleres		
c. Laboratorios		
d. Auditorios		
e. Otros		

III. N° de personas en la institución

CONSULTORES	PERS. APOYO	OTROS

DIRECTORIO EMPRESARIAL

El instrumento de gestión recoge información sobre las empresas de la localidad. Esta herramienta se debe construir poniéndose énfasis en las de menor escala y de los sectores más dinámicos y potenciales hacia los que va focalizado el trabajo.

Utilidad:

- e. Proveer información a la oficina sobre las empresas locales para el desarrollo de los proyectos y actividades de promoción empresarial y otros. P.e., agiliza las convocatorias, etc.
- f. Nos da información básica sobre el tipo de empresas del territorio en cuanto a: número, tamaño, sector, género, etc.
- g. Permite identificar conglomerados y corredores comerciales posibilitando el desarrollo de actividades dirigidas a determinados sectores.
- h. Identifica a las empresas medianas y grandes, con lo cual facilita la identificación de posibles mecanismos de asociativismo vertical. P.e., **Subcontrata y Consorcio**.

Paralelo a este directorio es conveniente desarrollar un directorio de asociaciones y gremios empresariales que puede posibilitar el trabajo más focalizado.

En cuanto a las fuentes de información son diversas. Es importante comenzar a recopilar información más a la mano como: la Base de la Oficina de Licencias y Rentas de la municipalidad; sin embargo, muchas veces, esta no es muy real ni tampoco muy dinámica, especialmente cuando el sistema no está informatizado. Paralelo a ello se puede recoger información de los empresarios en las actividades que realiza la UMPE, a continuación se presenta **un formato de ficha de levantamiento de información**.

ARCHIVO TECNICO LEGAL**CONCEPTO**

El Archivo Técnico Legal, es un instrumento de gestión que permite la recopilación, archivo, análisis y sistematización de la información útil para el desarrollo de iniciativas locales de promoción empresarial.

El ATL contiene dos secciones:

a) Sección Técnica: contiene información sobre procedimientos administrativos, tributos municipales y no municipales de las empresas, reglamentos y otros documentos de utilidad para el área de Promoción Empresarial, referido tanto a la gestión municipal como a la gestión de las empresas.

b) Sección Legal: contiene la normatividad nacional (leyes, decretos, etc.), regional y local (ordenanzas) que afectan (promoviendo, regulando o controlando) el desarrollo de la economía local.

UTILIDAD

- Permite organizar y proveer un sistema de información a los empresarios locales y a la comunidad en general.
- Mantiene a los funcionarios municipales encargados de la promoción empresarial informados y actualizados sobre los procedimientos y las leyes que afectan la actividad económica (local, regional y nacional).
- Brinda al promotor municipal empresarial el soporte legal para realizar propuestas normativas y sustentar proyectos.

A continuación establecemos un formato y el detalle de algunos documentos básicos del ATL, indicando la utilidad en términos de información contenida y la fuente donde ubicarlos.



Documento	Contenido	Donde encontrarlo
<p>Normatividad Nacional</p> <p>1. Ley 27972: "Ley Orgánica de Municipalidades".</p>	<p>Establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Funciones y competencias de la municipalidad en relación con el DEL en lo relativo a; promoción a la Mype comercial, organización de ferias de productores, regulación del comercio formal e informal. 	<p>Secretaría General o Asesoría Legal de la Municipalidad.</p>
<p>2. Decreto o 776: Sobre Tributos Locales. Ley 27180 modificadorio del Dec. 776. Decreto modificadorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establece conceptos como "tasa" y "licencias". <input type="checkbox"/> Establece que impuestos debe recaudar la municipalidad. 	<p>Archivo Normas Legales EL Peruano.www.editoraperu.com/normas Diskett PROMDE.</p>
<p>3. Ley 27444: Ley de Procedimientos Administrativos Generales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contiene un punto específico sobre simplificación de procedimientos en municipalidades. 	
<p>Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Art. 1°).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Que tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al PBI, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria. <input type="checkbox"/> Que establece rol de gobiernos locales en la Licencia de Funcionamiento y el acondicionamiento de Parques Industriales. 	<p>Archivo Normas Legales EL Peruano.www.editoraperu.com/normas Diskett PROMDE.</p>
<p>Ley N° 27680.</p>	<p>Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización.</p>	<p>Archivo Normas Legales EL Peruano.www.editoraperu.com/normas</p>
<p>Ley N° 27783.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Bases de la Descentralización. 	<p>IDEM.</p>
<p>Ley N° 27867.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. 	<p>IDEM.</p>
<p>Ley N° 27902.</p>	<p>Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de Descentralización y Regionalización.</p>	<p>IDEM.</p>
<p>Decreto Supremo N° 036-2003-PCM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de transferencias para el año 2003 a gobierno regionales y locales de fondos, proyectos y programas sociales. 	<p>IDEM.</p>

No. 007-2003- EF/68.01	<ul style="list-style-type: none"> Aprueban Directiva del Sistema Nacionalde Inversión Pública para los gobiernosRegionales y Gobiernos Locales. Resolución Directoral. 	IDEM.
Ley 28056.	Marco del Presupuesto Participativo.	IDEM.
DS 171-2003- E.F	Reglamento Presupuesto Participativo.	IDEM.
Instructivo 001 – 2004 – EF776.01	Para el proceso de planeamiento del desarrollo concertado y presupuesto participativo.	IDEM.
Normatividad Local	<input type="checkbox"/> Las normas de la misma municipalidad que atañen a las empresas en general, ya sean estas promotoras o reguladoras.	Municipalidad.
6. Ordenanzas de Comercialización, formalización, sobre promoción empresarial y otras de la misma municipalidad.		
Normatividad de otras municipalidades	<input type="checkbox"/> Regulación y Promoción del Comercio Ambulatorio.	
7. Ordenanza 002/1984 – Lima.		
8. Ordenanza 173/1998 - Lima.	<input type="checkbox"/> Promoción y Formalización mediante beneficios tributarios.	

ALGUNOS DOCUMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL ARCHIVO TECNICO

Tramites empresariales nacionales	<input type="checkbox"/> Requisitos para constituir una empresa. <input type="checkbox"/> Procedimiento, costo y tiempos para constituir una empresa. <input type="checkbox"/> Tipos de personería jurídica.	<input type="checkbox"/> Ley de Sociedades. <input type="checkbox"/> TUPA SUNAT y TUPA Municipalidades. <input type="checkbox"/> Consultoras y Ongs vinculadas al tema.
1. Flujoograma de Constitución de Empresas.	<input type="checkbox"/> Requisitos, procedimiento, costos y tiempos para obtención del RUC y otros trámites. <input type="checkbox"/> Obligaciones según el Régimen Tributario.	<input type="checkbox"/> TUPA SUNAT. <input type="checkbox"/> Código Nacional Tributario.
<input type="checkbox"/> Flujoograma para obtención del RUC <input type="checkbox"/> Flujoograma para otros trámites en la SUNAT: cambio de categoría o régimen, suspensión / reinicio de actividades etc. <input type="checkbox"/> Regimenes de Tributación Nacional. <input type="checkbox"/> Cronograma de pagos a la SUNAT.		



<p>Tramites Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flujo grama para obtener la Licencia de Funcionamiento: provisional u definitiva. <input type="checkbox"/> Flujo grama para duplicado y cancelación de la LMF. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requisitos, procedimiento, costos y tiempos para obtención de la Licencia de Funcionamiento y para los otros trámites sobre la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TUPA de cada Municipalidad.
<p>Otros tramites;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autorización para ocupación de vía pública. <input type="checkbox"/> Autorización de Anuncios. <input type="checkbox"/> Licencia para construir. <input type="checkbox"/> Autorización para el transporte público de vehículos. menores y colectivos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requisitos, procedimiento, costos y tiempos para obtención cada uno de estos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TUPA de cada Municipalidad.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plan Director Achurado con los principales conglomerados empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite identificar las zonas de mayor movimiento comercial. <input type="checkbox"/> De tener la bonificación provee información sobre que tipo de negocios están permitidos en cada sector. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Municipalidad.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plan Estratégico Territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diagnóstico Económico Local. <input type="checkbox"/> Vocación Productiva. Identifica actividades económicas predominantes. <input type="checkbox"/> Objetivos Estratégicos. <input type="checkbox"/> Proyectos y Programas de DEL. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Municipalidad.
<p>Documento de Acuerdo Nacional y Lucha contra la Pobreza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Procedimientos para su elaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Archivo Normas Legales.
<p>Directiva para la Formulación de POAS y Presupuesto Municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lineamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Archivo Normas Legales.

Como se puede observar en la tabla anterior, actualmente existen sitios web que permiten obtener la totalidad de las normas de manera gratuita a través del INTERNET. La siguiente es la dirección electrónica de suscripción gratuita www.editoraperu.com/normas

En esta dirección electrónica se encuentra un buscador que permite obtener la totalidad de las leyes a través de los siguientes parámetros:

- Sector: que emite la norma.
- Tipo de dispositivo: Ley, Ordenanza, Decreto, Resolución, etc.
- N° Norma.
- Sumilla.
- Fecha de publicación en el Diario Oficial.

Por ejemplo la lista anterior se realizó buscando en sumilla: «Municipalidades», por lo que se consignó todos las normas legales referidas a municipalidades durante un periodo de tiempo determinado.

FICHA DE REGISTRO ATENCION MYPE	
1. Nombre del Recurrente:.....	
2. Nombre de la Empresa:.....	
3. Dirección:.....	
E-mai:.....	Teléfonos:.....
4. Cargo en la Empresa:.....	
5. SOLICITO:	
- INFORMACION ()	Sobre:.....
- ASESORIA ()	Sobre:.....
- OTRO ()	Sobre:.....
Especificar:.....	
.....	
6. HIZO ALGUN RECLAMO: SI () NO ()	
7. RESUMEN DE LA ATENCION SOLICITADA / CONCLUSIONES	
.....	
.....	
8.
Nombre del Funcionario	Firma del Funcionario

Capítulo IX:

Diagnóstico y Plan Participativo de Conglomerados MYPE

I. QUÉ SON LOS DIAGNÓSTICOS ECONÓMICOS PARTICIPATIVOS DE CONGLOMERADOS MYPES?

Para la municipalidad, es un instrumento de gestión que permite caracterizar los conglomerados e identificar los procesos, y nos permite mejorar la capacidad de intervención de la municipalidad a través de la UMPE en la promoción de las micro y pequeñas empresas.

¿Qué son los conglomerados y por qué trabajar con ellos?

Definimos como Conglomerado económico al conjunto de unidades económicas localizadas geográficamente en una determinada zona que, tienen cierto grado de especialidad y complementariedad y han establecido relaciones de cooperación.

En el Perú uno de los ejemplos más usados es Centro Comercial Gamarra, en La Victoria, donde existen confeccionistas, fábricas de textiles, de hilos y demás insumos, comercializadores de telas, y otros insumos. Empresas que dan servicios intermedios como bordado, remallado, tiendas y galerías comerciales tanto mayoristas como minoristas, etc.

También existen instituciones que brindan servicios de desarrollo empresarial y técnico como asistencia técnica, capacitación (Ongs, organismos del Estado) y otras que brindan servicios financieros. De igual manera podemos observar que los empresarios están asociados en gremios y existen instancias de coordinación entre los gremios empresariales, las instituciones y el gobierno (local, regional y Nacional).

En PROMDE alentamos el trabajo con conglomerados, ya que las políticas y proyectos de desarrollo aplicados a un conjunto de pequeñas empresas, ubicadas en una zona geográfica de concentración tienen más efecto que las políticas orientadas al desarrollo de pequeñas empresas aisladas, además, de permitir el uso más racional de los recursos.

Por otra parte, estas empresas agrupadas en un mismo ámbito geográfico tienen muchas ventajas:

- Concentración de la demanda.
- Posibilidad de asociativismo horizontal.
- Concentración de los proveedores.
- Mayor factibilidad de hallar instituciones de apoyo especializadas.
- Servicios generales que posibilitan una economía de escala, etc.

¿Para qué desarrollan las UMPEs* los diagnósticos económicos y los planes participativos de conglomerados?

Porque este método les permite:

- ❑ Promover un ambiente propicio para el trabajo conjunto entre la municipalidad, las empresas, los gremios y los agentes locales.
- ❑ Posibilitar el desarrollo racional del Plan Operativo Anual de la UMPE, y de otras áreas de la municipalidad, dirigido a promover un sector económico y su(s) conglomerado(s) específico(s), capaces de producir impactos en el mediano plazo.
- ❑ Involucrar a los empresarios, las instituciones públicas y privadas y los vecinos en la planificación y la concertación, mejorando la imagen y la percepción de la municipalidad como una institución democrática y promotora del DEL.
- ❑ Posicionar el trabajo de la UMPE dentro de la municipalidad y entre los empresarios.

¿Cuáles son las ventajas de la aplicación de este método frente a otros métodos de diagnóstico tradicionales?

- ❑ Promueve y/o fortalece la asociatividad empresarial.
- ❑ Promueve la concertación y el establecimiento de compromisos de los diferentes actores (instituciones – municipalidad - empresas) a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del sector.
- ❑ Al involucrar a la misma población objetivo en el proceso de toma de decisiones, y en la ejecución de las actividades y proyectos, se evitan problemas de comunicación, coordinación y conflicto de intereses.
- ❑ La elaboración y ejecución de un Plan Operativo de corto y mediano plazo permite que la planificación aterrice en actividades concretas y focalizadas en beneficio de los empresarios del sector.
- ❑ La información proviene directamente de la población en estudio.
- ❑ Integra a otras áreas de la municipalidad al trabajo de promoción del desarrollo económico.
- ❑ Compromete recursos de otras áreas de la municipalidad, de instituciones y de los mismos empresarios para la ejecución de actividades y proyectos.
- ❑ Mejora la imagen de la municipalidad, pasando de una institución generadora de problemas y trabas a ser una institución facilitadora y promotora del desarrollo del sector.
- ❑ Es un proceso relativamente sencillo de realizar y que demanda el uso de pocos recursos.
- ❑ Fortalece la democracia local tanto en los niveles interinstitucionales como al interior de los gremios empresariales.
- ❑ Facilita procesos de planificación participativa, como los presupuestos participativos obligatorios.

II. ¿Cómo se desarrollan los Diagnósticos y Planes Participativos MYPE?

En esta guía detallaremos el método de aplicación, pautando cuatro pasos.

- La identificación del conglomerado con el que se trabajará, para ello se tendrá en cuenta factores como: concordancia con la vocación productiva, interés del gobierno local y de los empresarios por impulsar un proceso concertado de desarrollo.
- Desarrollo del diagnóstico que tiene dos componentes: levantamiento y análisis de información inicial y el diagnóstico participativo elaborado en el taller.
- Formulación del Plan de Promoción y Desarrollo del Conglomerado, que contendrá el primer Plan de Trabajo Concertado a Corto Plazo (1 año) y la instalación de una Comisión Mixta.
- Asistencia Técnica para la ejecución del Plan de Promoción y Desarrollo.

A. SELECCION DEL CONGLOMERADO EMPRESARIAL

Esta etapa es una de las más importantes ya que el propósito de los talleres es que al finalizar se obtenga un Plan de Trabajo de promoción del conglomerado. Para ello, será necesario evaluar su relación con los objetivos estratégicos del municipio, en tanto afirme la especialización, la vocación productiva o el oficio de la localidad.

Uno de los factores a considerar para la selección del conglomerado es la pertenencia a un sector económico dinámico y potencial:

- **Sector económico estratégico:** es decir que forme parte de la vocación productiva de la localidad:
 - Aporte importante al PBI.
 - Número de empresas y de preferencia Mypes.
 - Generación de empleo para los vecinos.
 - Actividades económicas complementarias en el distrito (proveedores, por ejemplo).
- **Sector económico potencial:**
 - Mercado creciente
 - Existencia de políticas nacionales de promoción sectorial, etc.
 - Posibilidad de aprovechamiento de algún patrimonio turístico o cultural local.
- **Existencia de conglomerados e interés por desarrollar el Diagnóstico y Plan de Promoción y Desarrollo con la municipalidad** (agrupaciones de unidades productivas ligadas al sector, concentradas en una zona geográfica).
- **Voluntad política de las autoridades locales de apoyo al sector:** agenda política del alcalde.

Para IDENTIFICAR EL CONGLOMERADO con el que se va a trabajar, podemos recurrir a diversas fuentes:

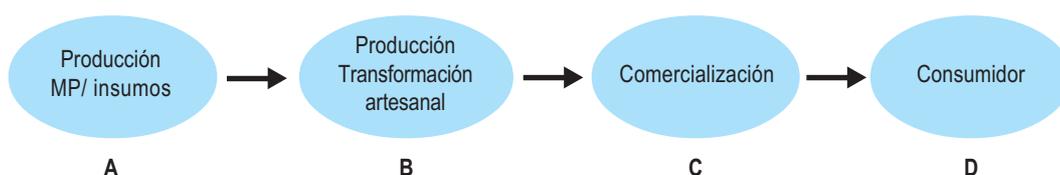
- ▶ Información de catastro, comercialización, rentas, etc.

- ▶ Diagnósticos económicos.
- ▶ Información de los gremios y asociaciones.
- ▶ Información de las instituciones.

A este nivel es necesario determinar qué cadenas productivas intervienen o están vinculadas con los conglomerados y qué eslabón(es) de la(s) cadena(s) productiva(s) abarcan.

Por ejemplo:

- Para el sector de **artesanía** tenemos a grandes rasgos la siguiente cadena productiva:



Tenemos que un conglomerado podría ser únicamente **B**, si los artesanos sólo transforman la materia prima en productos artesanales, pero podría ser que también vendan sus productos es decir el conglomerado sería B y C.

- *También podemos tener un conglomerado (mayormente comercial) que forme parte de varias cadenas; por ejemplo, el corredor comercial del Jr. De la Unión es el eslabón de varias cadenas productivas: de confecciones, de calzado, etc.*

Posteriormente es necesario hacer un mapeo para ubicar bien las zonas, cuadras o manzanas en las que se localiza el conglomerado.

También, es recomendable consignar en el mapa:

- Instituciones públicas o privadas locales de apoyo al conglomerado (las que se encuentran en la misma zona geográfica y las que no).
- Centros de investigación y desarrollo, como las Universidades, institutos Tecnológicos etc.
- Centros de producción avanzada como maqui centros, CITES etc.
- Instituciones financieras de acceso al sector.

B. LEVANTAMIENTO DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Una vez identificado el conglomerado debemos hacer un diagnóstico o reconocimiento inicial para determinar:

- Situación general del conglomerado:** *número de comerciantes, distribución de género, empleo generado, servicios básicos, accesibilidad, etc.*
- Identificación de las tendencias y características individuales de las unidades económicas:** *sostenibilidad de los negocios, calidad del trabajo, beneficios sociales y laborales, servicios demandados, etc.*
- Niveles de asociatividad y representatividad,** *tipos de acciones (políticas) que desarrolla respecto al estado y a su población objetivo.*

Identificación de factores necesarios para su desarrollo, en particular evaluar aspectos relacionados a los servicios, la normatividad y las acciones y servicios de la municipalidad.

Demandas de capacitación y asistencia técnica para su desempeño

Levantamiento de Información Básica

En un primer momento se levanta información básica que sirve para tener un mayor conocimiento del conglomerado y preparar las encuestas y talleres. Este proceso permite el involucramiento de la municipalidad y el conglomerado. Para esta etapa se utiliza la Ficha Informativa Básica para el Levantamiento de Información (anexo 1), la cual es llenada mediante observación directa, indirecta y revisión de fuentes secundarias.

Con esta información se obtiene el N° total (o aproximado) de unidades económicas informales (puestos, stands, etc.) que servirá para determinar la muestra de las encuestas, así como otra información general:

- Nombre del conglomerado, ubicación, zonificación, etc.*
- Descripción de la actividad económica que realiza (comercio, producción, etc.) y sus principales productos,*
- N° (exacto o aproximado) de unidades económicas que lo componen,*
- Grado de formalidad/informalidad,*
- Gremios o asociaciones empresariales existentes,*
- relación con la municipalidad (percepción desde la municipalidad),*
- Dotación de servicios generales,*
- Historia del conglomerado, procedencia mayoritaria de los conductores, tendencias, etc.*

Adicionalmente, se revisa otras fuentes secundarias: informes, diagnósticos previos, documentos diversos, empadronamientos, etc.

Desarrollo y Aplicación de Encuestas

El diseño de la encuesta se hace a partir de los parámetros del diagnóstico identificados líneas arriba. Para ello se usa o adapta el Formato de Encuesta a Conductores Informales (Anexo 2).

La aplicación y análisis de las encuestas permitirá obtener información de corte cuantitativo sobre:

- Distribución de los conductores y trabajadores del conglomerado Mype, según sexo, edad, anterior ocupación, ingreso y sus respectivos cruces.*
- Caracterización de la actividad económica, distribución de principales giros, ingresos, régimen tributario.*
- Servicios con los que cuentan las MYPE del conglomerado; servicios básicos, complementarios y sociales.*
- Condiciones laborales, beneficios laborales, e indicadores de trabajo decente, procedencia de los trabajadores.*
- Calificación de los servicios básicos y de las acciones y servicios municipales.*
- Uso, acceso y necesidad de servicios empresariales.*
- Breve caracterización de eslabones precedentes y posteriores de la cadena productiva (a ser profundizada en las entrevistas).*

- ❑ *Acerca de las asociaciones empresariales y la apreciación que tienen los asociados y no asociados sobre éstas.*

Realización de entrevistas a los dirigentes gremiales y líderes de opinión

Estas tienen como objetivo profundizar en la extracción de la información, sin embargo, para cada conglomerado será diferente. A continuación algunos temas que se tocarán en la entrevista:

- ❑ Sobre los niveles de agremiación: motivos que los llevó a agremiarse, problemas, prácticas democráticas o autocráticas de la asociación, transparencia y representatividad de la gestión, principales dificultades y logros.
- ❑ Cultura empresarial de los comerciantes, principales capacidades y habilidades adquiridas, demandas de capacitación.
- ❑ Demandas referidas a la mejora de la calidad del trabajo (trabajo decente), protección social, etc.
- ❑ Relación con la municipalidad (nueva y antiguas gestiones), demandas en cuanto a ocupación espacial, tributación, servicios, fiscalización y control.

Información adicional

Adicionalmente, es necesario tener información sobre:

- ❑ **Las instituciones que brindan servicios empresariales y de desarrollo tecnológico** (universidades, Ongs, tecnológicos etc.), los servicios que prestan y las modalidades, el interés en iniciar un proceso de planificación conjunta.
- ❑ **Las diferentes áreas de la municipalidad** que tienen vinculación con el conglomerado a efectos de reconocer su relación con ella en tanto regulación, control, promoción etc., y la disposición al trabajo coordinado.

Se plantea tener entrevistas con las autoridades y funcionarios municipales de las áreas que trabajan directa o indirectamente con el conglomerado. También se recomienda cruzar esta información con la recogida por los líderes empresariales.

Producto de este proceso se determinará con qué actores se comenzará el trabajo, se recomienda trabajar con los representantes de las instituciones y gremios que demuestren una actitud proactiva, nunca es conveniente forzar a «todas» a iniciar el proceso ya que en muchos casos resulta hasta contraproducente y termina por dividir al grupo.

La experiencia enseña que una vez que el proceso se inicia y se comienza a ver los primeros resultados, aquellos actores que al inicio eran más incrédulos se suman al proceso y se convierten en los primeros colaboradores.

Esta etapa permitirá:

- ▼ *Determinación de los actores con los que se inicia el proceso de diagnóstico.*
- ▼ *Conocimiento básico y general de la situación del sector y conglomerados y determinación de sus principales problemas.*
- ▼ *Establecer un contacto inicial y una sensibilización a las empresas, instituciones y miembros de la municipalidad.*
- ▼ *Conocer las interacciones entre la municipalidad y el sector (y sus conglomerados).*

C. PREPARACION DEL TALLER PARTICIPATIVO DE DIAGNOSTICO Y FORMULACION DEL PLAN

Organización del Taller

La UMPE designará a uno o más funcionarios encargados de las fases previas y de la organización del taller. Sin embargo, es necesario que el trabajo de recopilación de información y el taller lo realice el equipo de la UMPE a fin de colectivizar el método y los resultados del taller, que derivarán en el Plan de Trabajo con el conglomerado en el que todos apoyarán. Entre las características que debe tener la persona encargada de dirigir al grupo (para equipos de más de una persona) están:

- ✓ Persona sociable y extrovertida.
- ✓ Facilidad de establecer alianzas.
- ✓ No tener problemas al interior de la municipalidad, en especial con las áreas involucradas.
- ✓ De preferencia que conozca el trabajo con empresas, en especial con el conglomerado o similares.

Convocatoria

Es importante la etapa de selección de los participantes (invitados) ya que, como se verá mas adelante, el taller tiene como número óptimo de participantes 30 personas; de las cuales, la mitad deberán ser empresarios (en lo posible representantes de gremios empresariales o líderes de opinión calificados). Eso indica que la convocatoria no puede ser masiva sino dirigida, y realizarse como mínimo dos semanas antes del evento (reconfirmar dos o tres días antes). También es recomendable realizar una reunión de coordinación previa (media hora) con los principales líderes gremiales y de opinión, en la que se les presenta el proceso de planificación que se quiere iniciar con el taller, enfatizándose en sus objetivos y los resultados a obtener (del taller). Ver anexo 3: Carta de Convocatoria.

Recordemos una vieja regla (R. de la Flor)

INVITAS	A	3
CONFIRMAN		2
ASISTE		1

Concejos para la convocatoria

Gremios Empresariales.- Invitar a uno o dos representantes de los gremios más representativos y proactivos. Hay que tener cuidado de que sean gremios específicos del conglomerado.

Empresarios.- Adicionalmente se sugiere buscar líderes de opinión y representantes de las diversas «zonas» o subactividades del conglomerado. En caso de existir gremios, también se recomienda invitar a algunos empresarios no organizados para evitar la parcialización de los gremios. Hay que tener en cuenta que tienen que ser empresarios que ya estén trabajando y no potenciales empresarios que luego «se imaginen los problemas que van a tener».

Instituciones.- Instituciones del Estado y universidades que trabajen directamente en el tema, e instituciones privadas de servicios al sector, igualmente se preferirá a las instituciones que tienen programas específicos y experiencia con el sector.

Municipalidad.- Una vez identificadas las áreas se invitará al responsable del área (funcionario de más alta jerarquía), quien es el que tomará decisiones, y a representantes de la comisión de regidores pertinente. Es necesario también que al menos una persona de la UMPE (la encargada del seguimiento posterior) esté permanentemente participando de los talleres y no como simples observadores o personal auxiliar (registro, dotación de materiales, preparación del refrigerio, etc.). Es importante que el número de participantes de la municipalidad no supere el tercio del total (10) ya que en oportunidades los trabajadores de la municipalidad han sido muchos más que los empresarios y han asumido un papel defensivo de la municipalidad desviándose los objetivos del taller.

Lugar, Fecha y Hora de Realización

La selección del lugar, fecha y hora pueden ser factores determinantes del éxito del taller, algunos consejos son:

4 El **lugar** tiene que ser accesible, cómodo, suficientemente iluminado y ventilado para el horario a realizarse, tener sillas movibles y mesas o paredes lisas para el trabajo de talleres, así como suficientes espacios, no debe haber mucho ruido o agentes que alteren la atención. Se recomienda el uso de locales cercanos, ya sea de los gremios vinculados o de alguna institución, esto es muy bueno ya que va generando compromisos por parte de estas contrapartes.

4 La **fecha** y el **horario** deberán ser consultados previamente en las encuestas o entrevistas a los diferentes actores. Generalmente, los talleres son en las tardes luego de terminada la jornada de trabajo de los empresarios y en aquellos días en que no hay mucho movimiento. Por ejemplo, el taller de diagnóstico con restaurantes en la Municipalidad de Surco se realizó en tres jornadas, a partir de las 5:30 de la tarde, los martes, miércoles y jueves, por ser los horarios y días de menor venta. También debemos de considerar que no se cruce con alguna celebración local, feriado nacional o alguna otra actividad que vincule al sector o a la municipalidad.

Preparación de materiales y logística del taller

Una vez identificado el local y la fecha del evento se debe de tener en cuenta:

Material para la convocatoria.- Carta de invitación personalizada de preferencia firmada por el alcalde, y algún material promocional del taller (tríptico) con los objetivos y el programa del evento.

Carpetas para participantes- No es obligatorio acercarles materiales a los participantes pero es recomendable dotarles de información sobre el sector, sobre los servicios de las instituciones y los que ofrece la UMPE y las otras áreas de la municipalidad. También hojas en blanco y lapiceros.

No hay que olvidarse de asegurar la **alimentación** de los participantes: refrigerios y almuerzos.

Materiales para talleres

- Una pizarra acrílica como mínimo
- Plumones para pizarra, un estuche
- Plumones gruesos, tres cajas de colores negro o azul
- Papelógrafos, 30 unidades
- Maskingtape delgado, 2 unidades
- Tarjetas de 5 colores, 600 (100 de 4 colores: amarillo, celeste, rosado y verde y 200 blancos)
- UHU, 2 unidades
- Hojas en blanco, 100 unidades
- Materiales para la presentación

D. REALIZACION DEL TALLER PARTICIPATIVO DE DIAGNOSTICO Y FORMULACION DEL PLAN

Objetivos del taller

El taller deberá permitir (facilitar) un espacio para:

- ❖ Conocer y reconocer a los gremios, los empresarios y las instituciones del sector y del conglomerado.
- ❖ Dar a conocer a la UMPE sus funciones y servicios, y mejorar la imagen de la municipalidad.
- ❖ Hacer un diagnóstico inicial que permita mejorar la capacidad de intervención de los diferentes actores en la promoción del desarrollo de la Mype.
- ❖ Elaborar un plan de desarrollo del sector incluyendo un plan operativo a corto plazo.
- ❖ **Establecimiento de un comité mixto de promoción al conglomerado**, el que se encargará de ejecutar las actividades del Plan de Trabajo, este comité estará integrado por empresarios, funcionarios de la municipalidad (promotores) y algunos representantes de las instituciones públicas y privadas.

Características

- ❖ **Duración mínima:** el programa del evento consta de 10 horas totales, el que podrá ser realizado en una sola jornada (más una hora de almuerzo) o en dos medias jornadas de 5 horas.
- ❖ **Número de participantes:** óptimo 30 personas, mínimo 20 y máximo 40 (ver la composición de los invitados en la parte de convocatoria).

PROGRAMA DEL TALLER

Primer día

TIEMPO	TEMA	METODO	MATERIALES
10 min	INAUGURACIÓN <input type="checkbox"/> Palabras de bienvenida del representante de la UMPE. <input type="checkbox"/> Inauguración a cargo del Alcalde.		
30 min	Introducción <input type="checkbox"/> Presentación de los objetivos del taller y la programación. <input type="checkbox"/> Presentación de los participantes y los facilitadores y nivelación de expectativas.	<i>I. Presentación dialogada.</i> Dinámicas de presentación.	<i>I. Pizarra acrílica, plumones, tarjetas, cinta pegante.</i>
20 min	EXPOSICION “Descripción de la Metodología” “Presentación de los resultados de las encuestas y la primera etapa del Diagnóstico” Conformación de los grupos.	<i>II. Exposición con ayuda audiovisual.</i> Dinámica de familias o números.	<i>II. Pizarra o rotafolio, plumones, tarjetas, cinta pegante.</i>
60 min	TALLER “Arco Iris Relacional” <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> Plenaria y discusión.	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados y discusión.	Papelotes con formato prediseñado (1 por grupo), tarjetas (10 de c/color/grupo de colores rosado para negativo y celeste para positivo, plumones, cinta pegante.

15 min	PRIMER RECESO		
80 min	TALLER “Determinación de las potencialidades del Conglomerado” (Fortalezas y oportunidades) <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> Plenaria y discusión.	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados y discusión.	Papelotes (4 por grupo), tarjetas de colores 1 y 2, (3/per/ color) plumones, cinta pegante.
70 min	TALLER “Construcción de la Visión del Conglomerado” <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> Plenaria y discusión.	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados y discusión.	Papelotes (2 por grupo), tarjetas de color blanco (3/per), plumones, cinta pegante.
CORTE DEL DIA O ALMUERZO (90 min. No incluido en las 10 horas del taller)			

PROGRAMA DEL TALLER

Segundo día

TIEMPO	TEMA	METODO	MATERIALES
70 min	TALLER “Determinación y priorización de los principales obstáculos que impiden llegar a la Visión” (Debilidades y amenazas) <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> Plenaria y discusión.	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados y discusión.	Papelotes (4 por grupo), tarjetas de colores 3 y 4 (3/per/ color), plumones, cinta pegante.
60 min	TALLER “Conversión de los problemas en objetivos, y priorización” <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> Plenaria y discusión.	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados y discusión.	Papelotes (2 por grupo), tarjetas de color blanco (2 /pers), plumones, cinta pegante.
30 min	TALLER “Identificación de las actividades y proyectos realizables para cumplir los objetivos, y priorización de las actividades a realizar en el corto plazo” <input type="checkbox"/> Plenaria y priorización de actividades y proyectos.	Plenaria de identificación, discusión y priorización de proyectos y actividades del plan de mediano plazo.	Papelotes tarjetas de color (2 /pers), plumones, cinta pegante. <i>Formato de priorización.</i>
15 min	SEGUNDO RECESO		
80 min	TALLER “Elaboración del Plan de Trabajo Concertado a Corto Plazo (1 año)” <input type="checkbox"/> Explicación. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupos de acuerdo a la priorización. <input type="checkbox"/> Plenaria y establecimiento del Plan Operativo. <input type="checkbox"/> Determinación de 2 o 3 actividades iniciales (compromisos).	Trabajo de talleres en grupos y posterior plenaria de presentación de los resultados, discusión y aprobación de las actividades, procedimientos, metas y fechas programadas para las actividades.	Papelotes (2 por grupo – formato POA), tarjetas de color (2 /pers), plumones, cinta pegante. <i>Formato de Plan Operativo.</i>

30 min	<p>“Conformación del Comité Mixto de Desarrollo del Conglomerado”</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Descripción del Comité y sus funciones. <input type="checkbox"/> Conformación, selección de personas. <input type="checkbox"/> Establecimiento de lugar y fecha de primera reunión y primeros compromisos. 	<p>Mostrar las funciones del Comité Mixto y agregar según sugerencia.</p> <p>Por votación escoger a los representantes, cuidando de que estén representados todos los actores.</p>	Pizarra y plumones.
10 min	CLAUSURA DEL EVENTO		

Metodología del taller diseñada por Luis M. Rojas Morán

Los facilitadores

- ◆ *Se recomienda dos facilitadores, que pueden ser los funcionarios, asesores locales y el promotor (co-facilitador). Adicionalmente, el promotor deberá participar al interior de los talleres.*
- ◆ *Se necesita también un ayudante para repartir materiales, para las inscripciones y preparación del refrigerio.*
- ◆ *Debemos tener en claro que el propósito de este taller no es que los empresarios aprendan la metodología, sino que la apliquen para extraer información y armar el plan de desarrollo; por eso, cuando un concepto no es claro, más que correcciones al método o a la redacción se debe buscar hacer ACLARACIONES de fondo a la idea o concepto que quieran expresar.*
- ◆ *Actitud del facilitador tiene que ser proactivo y concertador.*
- ◆ *El facilitador no deberá tomar posición ni hacer juicio de valor.*
- ◆ *Todas las ideas son válidas (no hay idea mala). Por lo tanto, no se pueden censurar las ideas de los participantes.*
- ◆ *Cuando haya dos posiciones se resolverá democráticamente por votación*
- ◆ *Si hay ideas repetidas deberán considerarse ambas aunque sean superpuestas*
- ◆ *Una idea por tarjeta, si hay una tarjeta que contenga dos ideas se le pedirá a la persona que las escribió que las transcriba en dos o tres tarjetas según corresponda.*

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DEL TALLER

El método usado en el taller es el **método LENSS**, que se basa en la combinación del método ZOPP (Planeamiento por Objetivos) y algunos componentes del Método de Planificación Estratégica.

Los pasos a seguir son:

1. **Identificación y caracterización de las relaciones del conglomerado con los actores: la municipalidad (diferentes áreas y estamentos) y con otras instituciones y gremios.**
2. **Determinación de las potencialidades, del sector.- Primera parte del diagnóstico: Fortalezas y Oportunidades.**
3. **Construcción de la Visión del Conglomerado.**
4. **Determinación de los obstáculos que impiden llegar a la Visión.- segunda parte del diagnóstico: Debilidades y Amenazas.**

Acerca del Proceso

La planificación es un procedimiento que permite organizar y orientar un proceso de desarrollo ya sea de una empresa, un territorio, etc. Es un proceso de toma de decisiones que une la situación presente con una situación futura.

En nuestro caso diremos que se va a planificar el desarrollo de un determinado conglomerado económico perteneciente a un territorio (ámbito local), este conglomerado, que será el sujeto de la planificación tiene inicialmente:

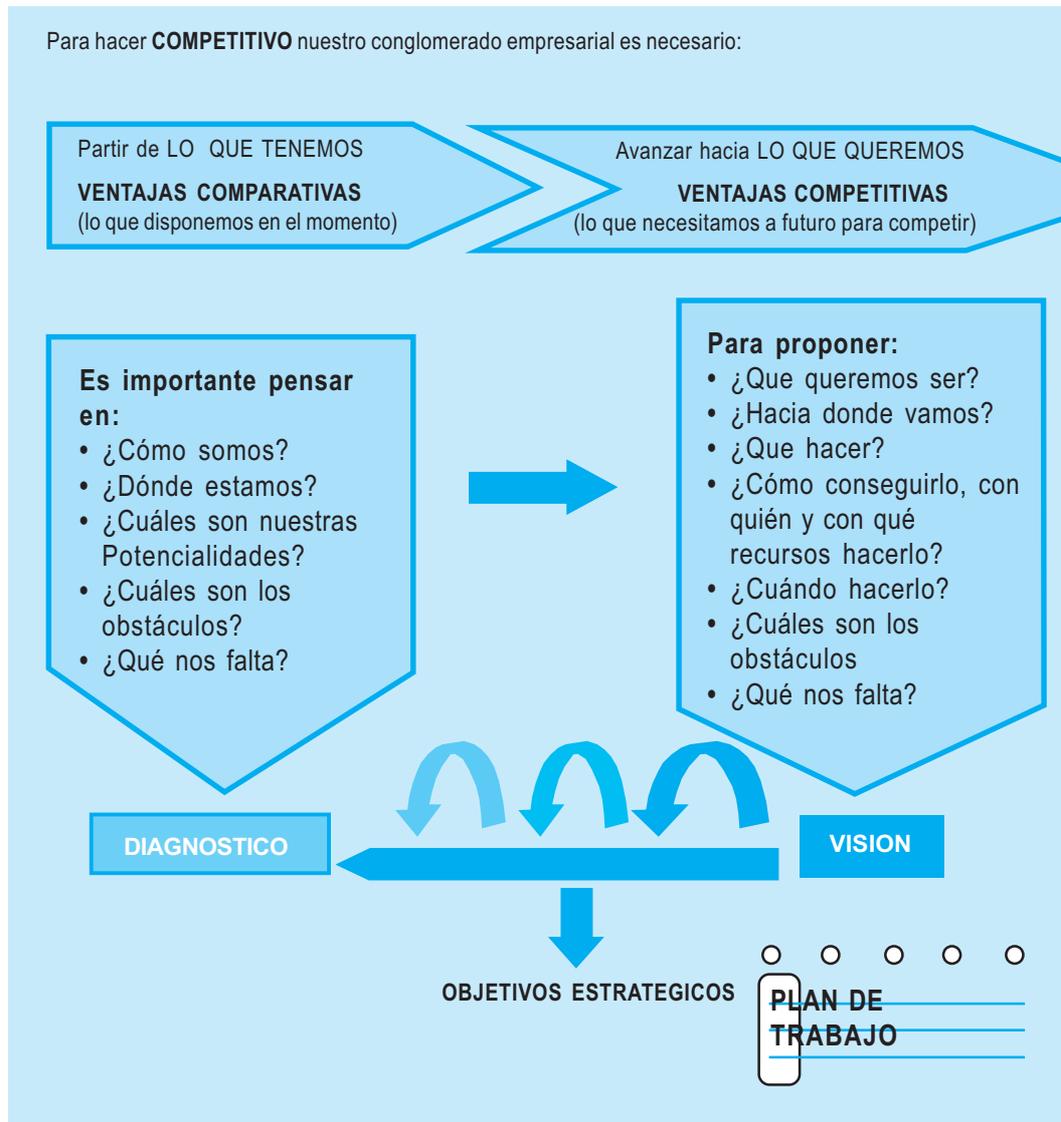
- ▼ Una **situación actual o inicial**, que será el punto de partida del proceso, con características tanto positivas y negativas propias del conglomerado, así como también oportunidades y amenazas del entorno. Para poder graficar mejor esta situación es necesario realizar un **DIAGNOSTICO**, en este caso se hará usando el método FODA.
- ▼ Una **SITUACION DE FUTURO: «VISION»** a la que queremos alcanzar como producto de la planificación. Es decir, debemos tener en claro hacia dónde queremos ir, qué queremos lograr y qué queremos tener. La **visión** es, en sí, el sueño colectivo, es el conjunto coherente de principios y aspiraciones del conglomerado basado en la evaluación de la realidad del entorno y de las propias capacidades.

La característica del pensamiento estratégico es su capacidad de proyectarse y saltar al futuro, y desde allí construir un puente con el presente, diseñando el recorrido que nos permita unir ambos. Este recorrido constituiría los objetivos y los Proyectos de Desarrollo.

Pensar y planificar estratégicamente supone proyectarnos al futuro y tender un puente con el presente. Desde allí, podemos diseñar el camino que nos lleve al éxito.

A partir de una situación dada, el pensamiento estratégico:

- Crea posibilidades de futuro.**
- Hace viables esas posibilidades de futuro.**



Para el caso del conglomerado empresarial se tiene una situación actual que podemos describir: características internas de las empresas que pueden ser positivas o negativas, características debido a la ubicación y accesibilidad, situación del mercado y los proveedores, leyes y normatividad del sector, características de nuestros competidores, etc.

Para evaluar todos estos componentes tenemos que hacer un **DIAGNOSTICO**. Luego, nos proyectamos al futuro, qué queremos que nuestro conglomerado y nuestras empresas sean y tengan dentro de un horizonte temporal determinado (3, 5, 10 años). Es decir, construimos un FUTURO DESEABLE, COHERENTE Y VIABLE: **LA VISION**. Una vez establecido ese futuro construiremos un puente desde ese futuro anhelado hacia el presente que hemos diagnosticado.

Ese puente está construido por eslabones de una cadena, cada eslabón son pasos o pequeños trechos con una característica clave: son pasos direccionados hacia la **visión** (direccionalidad). Nosotros diremos que esa direccionalidad son los **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** que pautean y encaminan los pasos que son los proyectos y actividades de un **PLAN OPERATIVO**.

Diagnóstico usando el análisis FODA

Como se explicó anteriormente, la primera parte del taller constituye el diagnóstico, el método usado es el análisis FODA.

FODA son las siglas de

F	→	Fortalezas
O	→	Oportunidades
D	→	Debilidades
A	→	Amenazas

Este método se basa en el análisis de los factores y situaciones del objeto de estudio, esto es:

- ❖ *Los factores del interno (**Fortalezas y Debilidades**) y*
- ❖ *Las situaciones del entorno (**Oportunidades y Amenazas**)*

El siguiente cuadro explica brevemente algunos factores considerados en el interno y en el externo del sector.

FACTORES DEL INTERNO (Fortalezas y Debilidades)	SITUACIONES DEL EXTERNO (Oportunidades y Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del Recurso Humano: • Empresarios y directivos. • Personal. • Tendencia al cambio de los empresarios, cultura empresarial, etc. • Posicionamiento de las empresas en los mercados. • Recursos: • Financieros. • Tecnológicos. • Infraestructura • Ubicación (posicionamiento del sector por la ubicación). • Relaciones estratégicas con otros agentes. • Formas de asociativismo (vertical y horizontal). • Accesibilidad. • Cantidad y calidad de información que cuentan, mecanismos de información y promoción. • Solvencia económica del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de terceros por los productos que produce el sector (clientes actuales y potenciales) (p. ejemplo: crecimiento demográfico, turistas, migraciones, lealtad del cliente, etc.). • Políticas nacionales que beneficien o perjudiquen al sector. • Tendencias económicas, tendencias de demanda (por ejemplo: modas, nuevos descubrimientos, etc.). • Competencia y productos complementarios. • Existencia y situación de los proveedores de servicios (empresariales, tecnológicos, etc.). • Relación y existencia de proveedores de insumos (mercado de insumos, de bienes de capital, maquinaria, accesibilidad y cercanía de estos, insumos sustitutos, etc.). • Calidad y cantidad de los servicios municipales que influyen en la prestación de servicios por parte de las Empresas (servicio de limpieza pública, seguridad, promoción, etc.). • Imagen y posicionamiento del municipio dentro del sistema de ciudades. • Oferta laboral (calificada o no calificada).

El análisis FODA permite establecer relaciones entre los factores

- ¿Qué **Fortalezas** internas tengo para aprovechar las **Oportunidades** del entorno?
- ¿Qué **Debilidades** tengo que superar para aprovechar las **Oportunidades**?

Acerca del Procedimiento del Taller

Al comenzar el taller es importante explicar brevemente el método que se va a usar, incidiendo en el proceso y los resultados a obtener.

1. Arco Iris Relacional

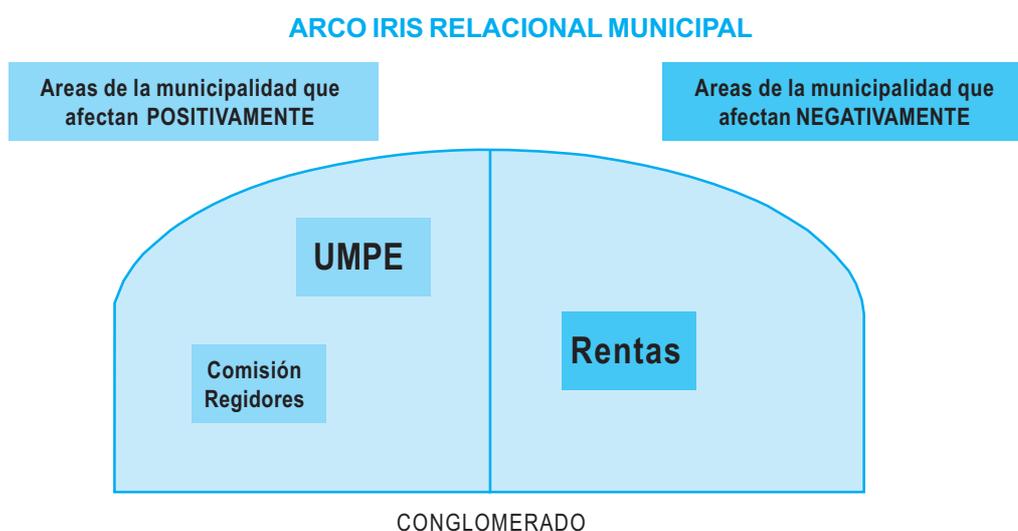
Esta técnica permite caracterizar la relación del conglomerado con diferentes actores, uno de ellos la municipalidad. Se trabajará en dos grupos:

1. Grupo 1: evaluará las relaciones del conglomerado con las diferentes áreas y estamentos de la municipalidad, escribiéndolos en tarjetas diferenciadas y colocándolos en la matriz ARCO IRIS, según sea positiva o negativa la relación.

2. Grupo 2: de la misma manera que el grupo 1 evaluará la relación del conglomerado con las diferentes instituciones con las que se vincula, además de la municipalidad: bomberos, gobierno regional, sectores, Ongs, financieras, etc.

Se sugiere que en esta parte los funcionarios de la municipalidad trabajen en el grupo 2 a fin de dejar a los empresarios en libertad de expresar sus ideas acerca de la municipalidad y sus funcionarios. También se sugiere tomar nota, en la plenaria, de las razones por las cuales ubican a las áreas o instituciones en el lado positivo o negativo.

La matriz de Arco Iris se elabora en papelote y tiene la siguiente conformación:



2. Determinación de las Potencialidades del Conglomerado

En esta primera etapa se realizará una parte del análisis FODA: determinación de Fortalezas y Oportunidades del conglomerado. Este taller permitirá explorar las tendencias del sector, del conglomerado y de sus unidades productivas.

Hay que tener en claro que estamos hablando de un **conglomerado empresarial** específico, por lo tanto:

Factores del Interno.- Son todos aquellos que se pueden manejar y dependen de las decisiones del mismo conglomerado.

- Características generales de las unidades productivas (empresas individuales).*
- Características o procesos debido a la ubicación (accesibilidad, seguridad, recursos).*
- Características de los gremios y del conglomerado como conjunto de empresas (dinámicas empresariales).*
- Características, aptitudes, valores y capacidades de los empresarios y dirigentes.*

Factores del Entorno.- Son todos aquellos que no se pueden manejar pero que son determinantes para el desarrollo del conglomerado:

- Contexto político y normativo local, regional y nacional.*
- Situación, características y tendencias del mercado.*
- Situación y características de la competencia, proveedores e industria complementaria.*
- Megatendencias internacionales.*
- Innovación tecnológica y servicios de desarrollo empresarial y de la producción.*

En el taller...

Se organizan los grupos de trabajo con máximo 8 ó 9 participantes y mínimo de 5 por grupo, se recomienda separar el trabajo, es decir un(os) grupo(s) trabajan fortalezas y el (los) otro(s) debilidades. Se les entrega tarjetas de colores diferenciados a cada grupo, plumones suficientes y se les pide que escojan a un relator. De ser posible, se sugiere que haya siempre una persona del equipo de la UMPE en cada grupo, la que tendrá una labor motivadora para que todos participen y organizadora de la presentación, pero no sustituirá al relator. Esta labor muchas veces la asumen los representantes de las instituciones que brindan servicios, sin embargo hay que no terminen absorbiendo el grupo.

3. Construcción de la Visión

Como dijéramos antes, para iniciar la planificación necesitamos construir una imagen de la situación que queremos lograr. Es decir, tener en claro hacia dónde queremos ir, qué queremos ser, y qué queremos tener.

A esa imagen o fotografía de lo que queremos ser y tener en el futuro como conglomerado se le llama: VISION.

La planificación estratégica debe partir de la formulación del gran objetivo, **«Visión»**, que se requiere lograr en el largo plazo; es decir, fijar el norte hacia donde dirigir todos los esfuerzos a nivel local. Para lo cual, los principales actores locales deben debatir y definir la idea matriz

o el propósito fundamental que se desea obtener, a través de la ejecución de la estrategia básica del plan. La Visión debe ser innovadora, para romper la inercia actual y lograr un cambio cualitativo a futuro.

La Visión se construye a partir de:

- ☞ La «Cultura interna»: los valores y las normas de las relaciones internas, los esquemas mentales, los tipos de liderazgo y políticas internas.
- ☞ Las «Competencias básicas»: los servicios brindados, los productos generados, los recursos humanos y sus capacidades, el uso de la tecnología, los sistemas y gerencia de trabajo.
- ☞ El «Posicionamiento» en la sociedad: la imagen que se pretende consolidar ante los clientes y ante la sociedad, la red de relaciones, las conexiones, las alianzas, la asociatividad.
- ☞ Los «Recursos»: patrimonio, generación, captación, capacidad de inversión.

En el taller...

*Luego de una breve explicación inicial y la determinación del tiempo en que vamos a planificar nuestro Plan de Desarrollo del Conglomerado (recomendado 5 a 7 años), se inician los trabajos de talleres con los mismos grupos anteriores. A cada grupo se le pide que trabaje la visión del conglomerado, y dependiendo de la capacidad de abstracción del grupo se le puede pedir que presenten la visión redactada, de lo contrario se les pide solamente ideas generales de componentes sueltos; y en plenaria se ensayaría, de ser necesario una redacción de la **Visión** que integre los componentes de todos los grupos. Esta etapa es importante ya que determinará el rumbo del Plan, recomendamos en un primer momento dejar a los participantes explorar y soñar con los posibles escenarios futuros y sólo si es necesario (si la imaginación falla) motivarlos con preguntas.*

4. Determinación de los obstáculos que se oponen a la Visión

Esta parte es la conclusión del diagnóstico, es decir la determinación de las características y factores negativos que influyen en el conglomerado: Debilidades y Amenazas. Sin embargo, la variante que se aplica es que este diagnóstico de condiciones y factores negativos lo dirigimos respecto de la **visión** (gran objetivo de desarrollo). Para ello, se necesita hacer una abstracción de la Visión, tener muy en claro cada una de sus metas e ir comparando con la situación actual, es decir ver qué nos falta o qué obstáculo existe para que esa situación detallada en la **visión** no sea una situación real en este momento.

Por ejemplo, leamos un fragmento de la visión formulada por los empresarios hoteleros

VISION DEL CONGLOMERADO TURISTICO HOTELERO DE CAÑETE

En el 2003, el sector turístico (Restaurantes Turísticos y Hoteles, Hostales y Hospedajes) de la provincia de Cañete, se habrán constituido en un gremio empresarial con personería jurídica, legalmente formalizados y categorizados. Brindarán una oferta diversificada y de buena calidad de servicios turísticos, acorde a los demandantes del mercado nacional e internacional y a sus recursos y riquezas culturales, históricas y arqueológicas. Contarán con el apoyo del ...». ⁽²⁾

Si analizamos esta parte de la visión podríamos extraer las siguientes ideas:

VISION	OBSTÁCULO/ PROBLEMA O DIFICULTAD A SUPERAR
<i>... se habrá constituido en un gremio empresarial con personería jurídica...</i>	Debilidad gremial <ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay concertación de todos los establecimientos para poder dar una respuesta. ❖ Desunión de los empresarios. ❖ No hay un gremio representativo de toda la provincia. ❖ Gremios aislados y no representativos.

Y de esta manera se trabaja con toda la Visión.

En el taller...

*Recomendamos trabajar los obstáculos en talleres, sin hacer diferencias entre debilidades y amenazas y trabajando toda la **visión**. Posteriormente, en la plenaria se irá identificando cuáles son debilidades (internas y manejables) y cuáles amenazas. Una vez terminado el trabajo de talleres, cuyo tiempo no debe pasar de 20 minutos, se procederá a hacer un resumen, juntando las tarjetas que expresen ideas similares y de ser necesario reformulando el obstáculo identificado, posteriormente se hará la pregunta: **¿Cuáles de estos obstáculos estamos en posibilidad de enfrentar en el corto y mediano plazo?** Incidiéndose en aquellos de responsabilidad de los empresarios, de sus gremios, de la municipalidad y las instituciones presentes. Esto es para ir vislumbrando los objetivos a los que vamos a iniciar el plan.*

5. Identificación de los Objetivos Estratégicos

En esta parte del taller se tiene que convertir los obstáculos o problemas identificados en la etapa anterior, en objetivos (grandes lineamientos de trabajo). Los objetivos estratégicos deben ser pocos pero integrales y lo suficientes para transformar la situación actual en la **visión**.

Para ello, nos preguntamos: ¿Qué debemos hacer para eliminar los obstáculos? Usualmente al responder esta pregunta se identifican objetivos generales y específicos. Estos objetivos generalmente están orientados a:

- ▼ **Proveer los factores necesarios para el desarrollo del sector** (normatividad promotora, dotación de soporte físico, provisión de servicios empresariales y tecnológicos, promoción de las empresas y sus productos, oferta educativa y de formación empresarial, etc.).
- ▼ **Promover cambios internos en el mismo conglomerado y sus unidades productivas**, como por ejemplo el fortalecimiento de la asociatividad o la mejora de los diseños de los productos, etc.

Los objetivos tienen que vincularse no solamente al trabajo de las empresas sino a la misión que cumplirá la municipalidad con respecto al Plan, así como las otras instituciones de apoyo.

En esta etapa es necesario revisar las potencialidades que tenemos, ya que no solamente se construyen objetivos para eliminar los obstáculos sino para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Siguiendo con el ejemplo anterior:

VISION	OBSTACULO	OBJETIVO
<i>... se habrá constituido en un gremio empresarial con personería jurídica...</i>	Debilidad gremial <ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay concertación de todos los establecimientos para poder dar una respuesta. ❖ Desunión de los empresarios. ❖ No hay un gremio representativo de toda la provincia. ❖ Gremios aislados y no representativos. 	Fortalecer la Asociación de Hoteles y Hospedajes de la Provincia de Cañete. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporcionar espacios y medios para la asociatividad. ❖ Sensibilizar a los empresarios sobre la necesidad de un gremio.

6. Determinación de las actividades y proyectos del corto (1 año) y mediano plazo

Esta es la primera etapa de la construcción del Plan de Trabajo. Una vez que se determinan los objetivos (generales y específicos) se identifican las actividades y proyectos con los que vamos a cumplir tales objetivos.

Luego del abanico de actividades y proyectos, se hace una priorización de aquellos que se pueden realizar en el corto plazo y que son imprescindibles para el inicio del cambio.

Entre los temas prioritarios que la mayoría de gremios identifica tenemos:

- ▶ **Fortalecimiento de la asociatividad del conglomerado.**
- ▶ **Solución de problemas con la municipalidad.**
- ▶ **Capacitación y mejora de las capacidades y habilidades de los empresarios.**
- ▶ **Articulación con instituciones de servicios empresariales y tecnológicos.**
- ▶ **Promoción y búsqueda de mercados.**
- ▶ **Mejoras internas de las empresas.**

7. Elaboración del Plan de Trabajo a corto plazo

Se trabaja en base a las actividades y proyectos identificados en la etapa anterior. Es recomendable trabajar en grupos mixtos y establecer compromisos de aportes financieros y logísticos, no sólo de la municipalidad, sino de los gremios empresariales, las instituciones y los empresarios de manera individual (con la convocatoria, por ejemplo).

Con el **Plan de Trabajo** determinamos:

- ¿Qué vamos a hacer? **qué actividad o qué proyecto**
- ¿Cómo lo vamos a hacer? **procedimiento**
- ¿Cuánto vamos a hacer? **metas**
- ¿Cuándo lo vamos a hacer? **cronograma**
- ¿Qué se necesita? **recursos**
- ¿Cuánto va a costar? **presupuesto**
- ¿Cuánto vamos a aportar los actores? **financiamiento (aportes)**

FORMATO DE PLAN DE TRABAJO**OBJETIVO:**

ACTIVIDADES O PROYECTOS	METAS	PROCEDIMIENTO (tareas o trabajos)	CRONOGRAMA 2002												RECURSOS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

En esta etapa lo más importante es el establecimiento de compromisos:

8. Conformación del Comité Mixto del sector**En el taller...**

Una vez identificadas las actividades y/o proyectos, se trabaja en los grupos de trabajo (a cada grupo le corresponde una o dos actividades. El plan operativo tendrá que ser de corto plazo (máximo un año), priorizándose las actividades factibles de realizar y que generen resultados. En la plenaria se socializa y se termina de establecer los compromisos en la dotación de recursos y el financiamiento.

Una vez que se establece el Plan de Trabajo, se conformará un comité de coordinación, el que estará conformado por un número de entre 5 y 8 personas representativas de la municipalidad, las instituciones p-p y los gremios empresariales o empresarios. La determinación será por votación.

E. EJECUCION DEL PLAN DE PROMOCION Y DESARROLLO DEL CONGLOMERADO**Participación en las reuniones del Comité Mixto**

Al finalizar el taller de diagnóstico se establecerá la fecha de la primera reunión y, posteriormente, un cronograma de reuniones. Mayormente se establecerán reuniones ordinarias (fijas) que pueden ser cada 15 ó 20 días y reuniones extraordinarias de acuerdo a la necesidad, especialmente cuando se avecine alguna actividad puntual. En este espacio, se planificarán y coordinarán las actividades establecidas en el Plan Operativo. De ser necesario, el Plan se ampliará o completará.

Las actividades de la municipalidad, dirigidas a la promoción del conglomerado (actividades o proyectos que están en el POA municipal) son presentadas en este espacio, a fin de comprometer a los empresarios. Debe quedar claro que este Comité es un ente de coordinación y concertación en el que participan los representantes de los empresarios, de la municipalidad y de los oferentes de servicios, no puede constituirse en un anexo de la municipalidad o un esfuerzo solamente de la UMPE.

Este espacio será útil en la medida que los empresarios se comprometan y comiencen a aportar con recursos humanos, financieros, etc.

También se recomienda realizar reuniones con todos los empresarios (asambleas) con el fin de informar las actividades programadas y exponer los resultados de éstas.

La labor de los promotores, aparte de formar parte del Comité, también es facilitar y moderar la reunión, tratando de establecer consensos por medios democráticos. Asimismo, el promotor monitoreará el desarrollo de los POAs del conglomerado.

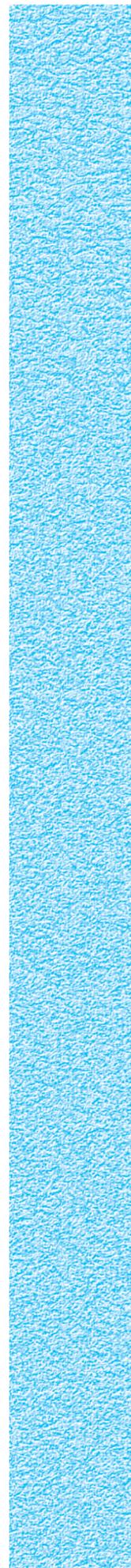
Asistencia Técnica y ejecución del Plan de Trabajo

En la medida que algunas actividades serán realizadas exclusivamente por los empresarios y sus gremios o las instituciones públicas y privadas, la labor de la UMPE (con la asesoría de la contraparte local) es asistir técnicamente al Comité, ayudando a establecer objetivos e identificar estrategias, brindando apoyo logístico, etc.

Recuerden que este proceso es muy dinámico y recién comienza cuando termina el taller...

Capítulo X:

Anexos



Anexo 1.**COMENTARIO A LA LEY ORGANICA DE MUNICIPALIDADES (27972)
y DESARROLLO ECONOMICO (LR)**

La Ley Orgánica de Municipalidades 27972, al incorporar como una de sus funciones la promoción del desarrollo económico local, ofrece un marco legal a iniciativas promocionales del desarrollo económico realizadas desde la década anterior por un creciente número de municipalidades en el Perú. Esta nueva competencia implica una gran oportunidad para que la gestión municipal supere la simple prestación de servicios y se articule directamente con la promoción de políticas y programas orientados a crear riqueza y generar empleo, y por esta vía contribuir a la superación de la pobreza y promueva la competitividad territorial.

Esta ley, que tiene pocos años de vigencia, reconoce por primera vez el rol de las municipalidades en la promoción del desarrollo local de carácter integral. En este marco, el Artículo VI señala que los gobiernos locales promueven el Desarrollo Económico Local con énfasis en las empresas de pequeña escala (Mypes). Señala también este artículo que ésta se hará a través de planes de desarrollo económico local aprobados (por el Concejo Municipal) en armonía con los planes de mayor jerarquía y otros de nivel local.

Nos parece clave que la LOM señale que el Desarrollo Económico Local debe realizarse a partir del diagnóstico y el Plan de Desarrollo Económico. Estos planes se harán con la participación (en la formulación, discusión y fiscalización) de los empresarios a través de sus organizaciones (Art. 120).

Asimismo, la LOM al establecer que la municipalidad se dote de determinados instrumentos de gestión como los directorios empresariales, etc., obliga al desarrollo de otros instrumentos necesarios para la promoción empresarial.

Aunque la LOM no lo señala, la Mype debe ser entendida como una escala (tamaño) de los sectores existentes en los ámbitos locales (pesca, artesanía industria etc.), distinguiendo en particular a la pequeña actividad rural, incorporando además las unidades económicas de la economía informal. Esta apreciación está presente en la Ley de Competitividad de la Mype.

Por otro lado, señalamos que cuando se habla de planes de Desarrollo Económico Local, se establece que es la parte del Plan Territorial Local o Plan de Desarrollo Municipal Concertado del eje de desarrollo económico (visión, diagnóstico, objetivos estratégicos del eje económico, etc.).

La ley establece competencias en cuanto al fomento del turismo sostenible. Así mismo, la promoción de la diversificación de la currícula educativa, incorporando temas locales, permitirá orientar la educación según la vocación productiva de la comuna.

En su Artículo 79° de Organización del Espacio Físico y del Suelo se hace referencia a las funciones municipales sobre habilitación de parques industriales. En relación a ello creemos necesario discutir esta estrategia e instrumento de promoción a la Mype, pues a raíz de la experiencia (salvo Villa El Salvador) no se evidencian resultados positivos en el resto del país. Sin embargo, es importante que desde el planeamiento urbano de las ciudades se considere espacios para el desarrollo de centros empresariales, maquicentros, campos férales, etc. Por otro lado, la LOM y la Ley de la MYPE, olvidan a las estrategias que desde la vivienda productiva hoy desarrollan un sinnúmero de empresas de este tipo.

El Artículo 86° Promoción del Desarrollo Económico Local, señala la necesidad de flexibilizar y simplificar procedimientos para las autorizaciones de funcionamiento. En este renglón, consideramos que la licencia de funcionamiento debe ser considerada como un instrumento para formalizar y promover a las empresas, para lo cual se hace necesario eliminar aquellas barreras que limitan el acceso o permanencia de éstas en el mercado.

Más adelante, es su artículo 141, establece competencias adicionales de las municipalidades rurales, en la lucha contra la pobreza y la generación de empleo. Sin embargo, no señala nada sobre su rol en el desarrollo de estrategias o políticas de competitividad, lo que sesga a las municipalidades a trabajar sólo políticas de lucha contra la pobreza relacionadas al tema de apoyo social.

Sin embargo, y reconociendo grandes avances en la LOM, ésta no cumple con establecer con claridad cuál es el rol de la municipalidad en la promoción del desarrollo económico local, sesgándose hacia aspectos relacionados a la promoción de las Mypes, dejando de lado aspectos relacionados al empleo (el acceso a los servicios) y a la competitividad local (aunque ésta es mencionada por lo menos en una oportunidad).

Anexo 2

CASO DE APLICACIÓN DEL METODO DE DIAGNOSTICO Y PLAN DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES

EL CONGLOMERADO DE COMERCIANTES DE ABASTOS INFORMALES DEL “MERCADO MAYORISTA VINOCANCHÓN”

DESCRIPCION DEL PROCESO:

El Diagnóstico al Conglomerado de Comerciantes de abastos del Mercado Vinocanchón se realizó en los meses de febrero y marzo del año 2003. Las coordinaciones internas se realizaron con la Departamento de Desarrollo Económico – PROMDE, que tiene como una de sus responsabilidades de la Administración del mercado. Para el desarrollo del diagnostico se conto con la asistencia técnica de la ONG CEC Guamán Poma de Ayala (Contraparte del Programa PROMDE en Cusco para ese año). El cronograma de trabajo fue el siguiente:

Actividad	Personas con las que se coordinó	Fecha	Observación
Identificación del Conglomerado.	Policarpo Ccorimanya – Alcalde Porfirio Urquiza – Director del Dpto PROMDE.	3ra. sem. enero.	Actividad programada en el Plan Operativo del Departamento PROMDE.
Levantamiento de información general y primer contacto con los comerciantes.	Porfirio Urquiza – Director del Dpto PROMDE. Angel Paullo – Guamán Poma.	4ta. semana enero y 1ra. febrero.	
Encuesta a los comerciantes.	Porfirio Urquiza – Director del Dpto PROMDE. Angel Paullo – Guamán Poma.	2da. y 3ra. semana febrero.	La encuesta se aplicó a 81 personas (N = 1160).
Taller de Diagnóstico. Entrevistas con dirigentes.	Porfirio Urquiza – Director del Dpto PROMDE. Angel Paullo – Guamán Poma.	4ta. semana de febrero.	El taller se realizó con la participación de 31 personas (29 comerciantes y dos funcionarios municipales).

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo cuenta desde hace 4 años con un departamento de Desarrollo Económico destinado a la promoción de sectores y conglomerados económicos. En este marco la municipalidad ha iniciado la construcción (infraestructura) del Mercado. Para la primera etapa contó con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional.



I. DATOS GENERALES

1.1. Descripción general del conglomerado.-

El conglomerado en estudio está constituido por comerciantes del Mercado Minorista Vinocanchón, ubicado en el distrito de San Jerónimo, provincia de Cusco. El mercado viene prestando servicios desde hace más de 30 años, y es el principal espacio de intercambio comercial del distrito, teniendo como área de influencia a toda la provincia del Cusco.

El conglomerado ocupa un terreno cercado concedido por la municipalidad y que está ubicado entre las calles Lima, Clorinda Matto, Romeritos y R. Castilla. Desde hace 3 años a pedido de la municipalidad provincial del Cusco el mercado aloja a 255 comerciantes mayoristas. Si bien, esta situación al inicio era percibida por los comerciantes minoristas como una amenaza por la posible competencia de los mayoristas, con el tiempo los resultados han sido positivos. Así se puede comprobar que la presencia del mercado mayorista ha dinamizado a la parte minorista, permitiendo atraer más clientes y abaratar los costos de la mercadería.

- ❑ El mercado minorista, tiene 1160 puestos fijos de lunes a viernes (los sábados y domingos también vienen vendedores de las comunidades campesinas llegando a sobrepasar los 1500 puestos de venta minorista).
- ❑ Cuenta con infraestructura de servicios de restaurante bastante deteriorada. También hay una zona equivalente a $\frac{1}{4}$ del área que corresponde a la moderna infraestructura que fue construida con apoyo financiero de la cooperación internacional hace 3 años atrás. En esta zona que cuenta con servicios y puestos con todas las condiciones sanitarias debidas se ha reubicado desde hace más de un año a los vendedores de carnes. Sin embargo, como esta infraestructura moderna se encuentra en la parte posterior existe una buena parte que no está siendo ocupada (solo los domingos con la llegada de los feriantes se ocupa esta zona). Por lo tanto un buen porcentaje de la infraestructura se mantenía ociosa. El resto de los comerciantes (verduras, abarrotes), que son el grupo más numeroso de los comerciantes minoristas, se ubica en sus propios puestos con balais (cajas grandes de madera), sobre piso de tierra. Si bien se encuentran dentro del perímetro del mercado no cuentan con infraestructura adecuada ni autorización municipal respectiva.



Zona de expendio de carnes – nueva infraestructura

1.2. Tamaño y crecimiento

Este mercado tiene su nacimiento, todavía cuando prestaba sus servicios en la plaza de armas de San Jerónimo hace más de 30 años, por necesidad fueron reubicados al local que actualmente lo ocupan, el mismo que funcionó solo los domingos como mercado dominical, hasta la llegada de los comerciantes mayoristas, en abril del 2000. En un estudio realizado por la municipalidad de San Jerónimo en 1999⁹, se detalla que la cantidad de comerciantes hasta el momento era de 584 comerciantes, menos de la mitad de lo que tiene el mercado actualmente. Esto indica que el mercado ha crecido rápidamente (más del 40% en los últimos 4 años), ello se debe principalmente a la llegada de los comerciantes mayoristas. Sin embargo, este crecimiento tan grande y no previsto ha generado desorden.

Cuadro 2.1: Distribución de los puestos según su Tiempo de Funcionamiento

XI. Tiempo de Funcionamiento	
Menos de 1 año	4%
De 1 a 2 años	28%
De 2 a 5 años	14%
De 5 a 10 años	18%
Más de 10 años	36%
XII. Total	100%

Fuente: encuesta

1.3 Servicios Básicos y Públicos¹⁰.-

- a) agua.-** el mercado cuenta con servicio de agua por horas, los puestos de carnes ubicados en las nuevas instalaciones cuentan ya con servicio de agua y desagüe. Los puestos de comidas en las instalaciones antiguas no cuentan con este servicio.
- b) Luz eléctrica.-** el mercado cuenta con alumbrado público. Algunos puestos han instalado conexiones clandestinas desde los postes o desde viviendas cercanas
- c) Teléfono.-** se cuenta con dos teléfonos públicos
- d) Limpieza Pública.-** servicio brindado por la municipalidad, que ha recibido una baja calificación en el grado de satisfacción por parte de los comerciantes. Al parecer el servicio no se da abasto por lo grande y desordenado del lugar.
- e) Accesibilidad.-** tiene muy buena accesibilidad (pistas de acceso asfaltadas), cuenta con zona de carga y descarga para la parte mayorista. A pesar de ello, los días domingos la gran concentración de clientes y de camiones hacen colapsar esta infraestructura. La parte minorista que aún no tiene infraestructura moderna se encuentra totalmente desordenada y tuburizada, siendo difícil el paso. También se detectaron ambulantes en las puertas lo que constituye un riesgo de seguridad.

⁹ Dato extraído del Libro de Mejores Prácticas Municipales en Desarrollo Económico, Programa PROMDE (INICAM-SWISSCONTACT – MITINCI – OIT), 1999 (págs 61-67)

¹⁰ Información extraída de las encuestas, ficha informativa y de la observación del trabajo de campo de la consultora

II. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMERCIANTES

2.1. Distribución según género y edad

Casi la totalidad de comerciantes (96%) son mujeres. En cuanto a los rangos de edad, el 67% de los comerciantes tienen entre 21 a 40 años, y el 26% tienen entre 41 a 60 años.

Cuadro 2.2: Distribución de los comerciantes según su género y edad

Rango de edad	Femenino	Masculino	Total
Menor de 20	5%	1%	6%
De 21 a 40	65%	2%	67%
De 41 a 60	25%	1%	26%
Mayor de 60	1%		1%
XIII. Total	96%	4%	100%

Fuente: encuesta

En cuanto a la distribución de los/las comerciantes según su ocupación anterior tenemos que el 32% eran amas de casa, el 18 % provienen de la educación superior y el 16% se dedicaba al agro.

2.2. Distribución según su lugar de residencia.-

El 78% de los comerciantes habitan en el mismo distrito (San Jerónimo) el 21% proviene de la misma provincia y el resto 1% no dio respuesta. Esta cifra nos indica que el Mercado es una importante fuente de empleo de los pobladores de San Jerónimo. Si consideramos que la población total del distrito es de 22,350.00 háb. y que el 78% de los comerciantes del mercado minorista (sin considerar mayoristas y feriantes de sáb. y dom.) es decir 904 comerciantes viven en San Jerónimo, tenemos que el Mercado Vinocanchón brinda empleo al 4.0 % del total de la población. Es importante resaltar que la cifra es mayor si consideramos a los feriantes que son mayormente de las comunidades campesinas rurales del distrito, algunos comerciantes mayoristas, estibadores y a los trabajadores, con lo que aumenta el porcentaje de empleo generado por el mercado¹¹.

Cuadro 2.3: distribución de los comerciantes según su domicilio

Residencia	%
Mismo distrito	78%
En la provincia	21%
Ns/Nr	1%
XIV. Total	100%

Fuente: encuesta

¹¹ Datos de la población han sido extraídos del Libro Mejores Prácticas Municipales en DEL, que contiene un estudio elaborado por la municipalidad de San Jerónimo y Guamán Poma de Ayala.

Otro dato a considerar es respecto al lugar de nacimiento de los comerciantes, en ese sentido, tenemos que el 79% de los comerciantes han nacido en el departamento del Cuzco, de los cuales la mayor parte (61% del total) son originarios de la misma provincia de Cuzco.

Cuadro 2.4: distribución de los comerciantes según lugar de nacimiento

Lugar de Nacimiento	%
Misma provincia	62%
Mismo departamento	17%
Otro departamento	19%
Ns/Nr	2%
XV.Total	100%

III. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LOS/LAS COMERCIANTES Y DEL CONGLOMERADO

3.1. Distribución de los comerciantes según su giro

Por los resultados hallados en las encuestas, el giro mayoritario es el de verduras (40%) seguido por abarrotes, comidas y bebidas y bazar, éstos 4 rubros suman el 75% de los productos que se comercializan.

Cuadro 2.5: Distribución de los comerciantes según su giro

XVI. Giro	%
Verduras	40%
Abarrotes	14%
Comidas y bebidas	11%
Bazar	10%
Carnes rojas	7%
Especería	4%
Frutas	4%
Carnes blancas	3%
Lácteos y embutidos	3%
Carrizos	2%
Flores	1%
Pescado	1%
XVII. Total	100%

Fuente: encuesta

3.2. Distribución de los/las comerciantes según sus ganancias neta aproximadas

Como dijéramos en el punto 2.1 casi la totalidad de los/las comerciantes son mujeres, por lo tanto no se pueden sacar conclusiones sobre diferencias en el ingreso según género como se hizo en Ferreñafe. De los valores mostrados en el cuadro sólo el 31% tienen un ingreso mayor al mínimo vital (S/ 410)¹².

Cuadro 2.6: Distribución de los comerciantes según sus ingresos

Rango de Ingresos	Femenino	Masculino	Total
Menor a S/ 105	25%	1%	26%
De 105 a 410	40%	3%	43%
De 410 a 1,500	25%		25%
Mayor a 1,500	4%		4%
Ns/Nr	2%		2%
XVIII. Total	96%	4%	100%

Fuente: encuesta

Según un estudio económico realizado por el Centro Guamán Poma de Ayala de Cusco, en el año 2000 el Valor Bruto de la Producción era de S/. 4'897,611.00, cifra que demuestra el gran movimiento comercial/económico del mercado.

3.3. Percepción del Desarrollo de los Negocios y del Conglomerado

Para tener una idea del crecimiento individual de los negocios y del conglomerado se realizó en la encuesta una pregunta sobre la percepción que los/las mismos(as) comerciantes tienen. Para darnos una idea del crecimiento de los negocios de manera individual fueron consultados sobre su nivel de ventas con respecto a otros años anteriores. El 64% mencionó que las ventas son menores que en otros años, el 19% que las ventas son iguales, y sólo el 12% reconoció una mejoría en las ventas.

Cuadro 2.7: Percepción de los/las comerciantes sobre el Crecimiento de sus negocios

Opinión de sus ventas	Femenino	Masculino	Total
Menor que otros años	60%	4%	64%
Igual	19%		19%
Mayor	12%		12%
Ns/Nr	5%		5%
Total	96%	4%	100%

En cuanto a la percepción del desarrollo del Mercado, no obstante la negativa opinión actual de su negocio, el 78% considera que el mercado a crecido por la llegada de los comerciantes mayoristas, el resto piensa que el conglomerado está igual o no se ha desarrollado Cabe recordar que en éste mercado se realizaron obras de infraestructura moderna, variable que también debemos de considerar como mejora.

¹² Ingreso mínimo vital al 15 de enero del 2003.

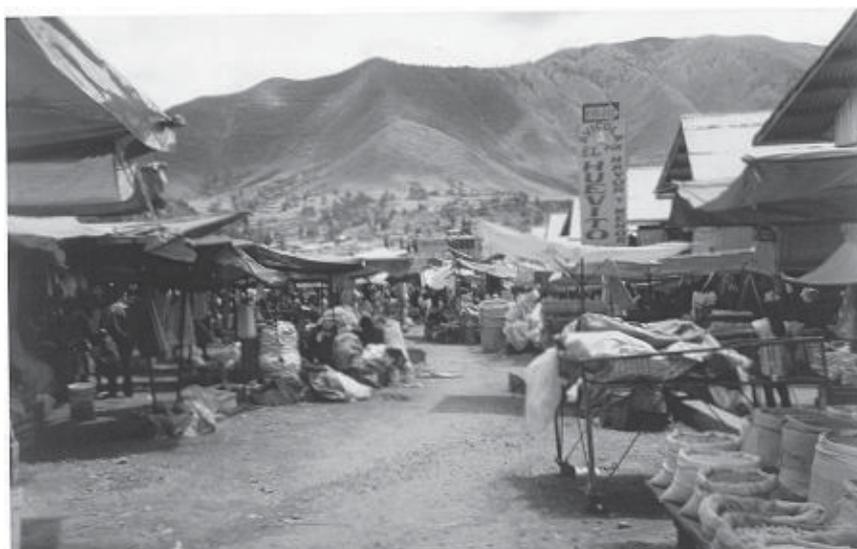
Cuadro 2.8: Percepción de los/las comerciantes sobre el Desarrollo del Mercado

Desarrollo del conglomerado	
Menor	7%
Igual	15%
Mejor	78%
XIX. Total	100%

El siguiente cuadro se observa un consolidado de los cuadros anteriores, donde nos damos cuenta que casi la mitad de los comerciantes (49%) piensa que las ventas han disminuido, pero que el conglomerado ha crecido. Una explicación a esta paradoja es que muchos de los/las comerciantes suelen ser bastante pesimistas al informar sobre sus ingresos y ganancias por el temor a represalias tributarias, por lo que los datos de las utilidades y ventas en este estudio solamente deben ser tomadas como referencial, ya que los datos fueron recogidos en las encuestas.

Cuadro 2.9: Percepción de los/las comerciantes sobre el Desarrollo del Mercado

Crecimiento conгло/ventas	<i>Menor</i>	<i>Igual</i>	<i>Mayor</i>	Total
Menor	6%	9%	49%	64%
Igual	1%	3%	15%	19%
Mayor		1%	11%	12%
Ns/Nr		2%	3%	5%
XX. Total	7%	15%	78%	100%

*Vista de los comerciantes del mercado, sección de abarrotes, sin infraestructura*

IV. EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES

4.1. Empleo Generado

El promedio de trabajadores por puesto, incluyendo el conductor, es de 1.38, es decir que en los 81 puestos encuestados se encontraron 31 personas trabajando (además de los conductores), de estas 31 personas que son empleadas 26 (84 %) son mujeres, 16 personas son familiares del conductor (52%) y 12 son menores de edad (39%).

Cuadro 2.10: Empleo generado

Total Empleo generado	Total	Porcentaje
Total empleos en 81 puestos	31	38 %
Total trabajadoras mujeres	26	84 %
Total trabajadores familiares	16	52 %
Total trabajadores menores de edad	12	39 %

Fuente: encuesta

De la estadística anterior podríamos decir que los 1160 generan un total de 1600 empleos, un dato importante es que de habría 172 trabajadores menores de edad. Según el dato alcanzado por la municipalidad se tiene un aproximado de 1702 comerciantes.

Un dato importante es que de los 16 trabajadores familiares solamente uno es remunerado y su remuneración es variante oscilando entre 40 a 80 soles semanales de acuerdo al nivel de venta.

4.2. Condiciones laborales, beneficios sociales y servicios requeridos

En cuanto a la relación de horas y días de trabajo el siguiente cuadro muestra que el 79% de los comerciantes trabaja más de 8 horas diarias los 7 días de la semana (el 38% trabaja más de 10 horas al día).

Cuadro 2.11: Cantidad de horas diarias y días de trabajo de los comerciantes y sus empleados

Días Horas diarias	< 6 días	6 días	7 días	Total
< a 8 horas	2	3	10	10
8 horas	3	1	21	21
9 horas		1	7	7
10 horas		1	13	13
XXI. > horas			38	38
XXII. Total	5	6	89	100

En cuanto a los beneficios laborales tenemos que casi la totalidad (97 %) no cuenta con ningún tipo de protección. Tampoco se encontró ningún trabajador con AFP.

Cuadro 2.12: Beneficios laborales

Beneficios	Total
Ninguno	97
Salud	2
Salud y vida	1
XXIII. Total	100

Fuente: encuesta

El siguiente cuadro muestra que el 54% de los trabajadores ganan de 105 Nuevos Soles a Mil 500 Nuevos Soles mensuales, trabajando de 8 a 12 horas diarias, los 7 días de la semana, dentro de éste porcentaje figura el 16% que trabajan 12 horas diarias y ganan menos de 410 soles mensuales, trabajando los 7 días de la semana.

Cuadro 2.13: Cuadro comparativo de horas y días de trabajo respecto a la ganancia (utilidad) neta aproximada

Horas de trabajo	2 días			4 días		5 días		6 días			7 días				Total
	Menos de S/ 105	De 105 a 410	Ns / Nr	De 105 a 410	De 410 a 1,500	Menos de S/ 105	De 105 a 410	Mayor a 1,500	Menos de S/ 105	De 105 a 410	De 410 a 1,500	Mayor a 1,500	Ns / Nr		
4	1%														1%
5							1%		1%	1%					3%
6				1%			1%		2%	2%	2%				8%
7								1%		2%					3%
8		1%	1%		1%	1%			3%	10%	7%	1%			25%
9						1%			5%		2%				8%
10						1%			5%	4%	1%	2%	1%		14%
11										4%	3%				7%
12									6%	16%	7%				29%
13											1%				1%
15											1%				1%
Total	1%	1%	1%	1%	1%	3%	2%	1%	22%	39%	24%	3%	1%		100%

V. NIVELES DE ASOCIATIVIDAD

Si bien, a la fecha de la encuesta no se tenía una asociación única, se sabe (por datos de la municipalidad) que la mayoría de los comerciantes se encuentran agrupados en asociaciones (informales) por giros o por comunidades. En el mercado minorista se tiene 39 asociaciones (10 correspondientes a comunidades campesinas). La parte mayorista si tiene una Asociación que agrupa a los comerciantes mayoristas. También existen otras asociaciones como las de taxistas, estibadores y otros servicios complementarios.

En el cuadro 2.14 proporcionado por la municipalidad nos muestra la cantidad y variedad de Asociaciones que están registradas por el Departamento de Desarrollo Económico que tiene a su cargo la municipalidad.

Cuadro 2.14: Asociaciones de comerciantes del Mercado Vinocanchón registradas por la MunicipalidadRELACION DE ASOCIACIONES DEL MERCADO VINOCANCHÓN
MERCADO MINORISTA VINOCANCHÓN

Nº	ASOCIACION	PRESIDENTE	Nº INTEGRANTES		
			Diarios	Dom	Total
1	Asoc. de Comerciantes Minoristas sección granos dominicales Virgen de Nieves		15	No tengo datos	15
2	Asociación de Ganaderos en Carnes Rojas	Josefina Quispe de Atayupanqui	42		42
3	Asociación de Comerciantes de Queso del Altiplano	Reyna Condori Fuentes	12	18	30
4	Asoc. las Palmeras de los Servidores de Triciculos de Carga SJ	Federico Sanchez Barrios	12	11	23
5	Comerciantes de la Comunidad de Angostura				0
6	Comerciantes de la Comunidad de Araycalle - Anyarate			0	
7	Comerciantes de la Comunidad de Cachupata				0
8	Comerciantes de la Comunidad de Conchacalle	Ubaldo Chipana Achahui	35		35
9	Comerciantes de la Comunidad de Corao				0
10	Comerciantes de la Comunidad de Huacoto	Jaime Flores Bellota			0
11	Comerciantes de la Comunidad de Pillao Matao				0
12	Comerciantes de la Comunidad de Suncco				0
13	Comerciantes de la Comunidad de Tipon				0
14	Comerciantes de la Comunidad de Uspabamba				0
15	Comerciantes de Carrizos	Dolores Quiroga			0
16	Comerciantes de Comidas y Jugos	Gabriela Maxdeo de Quispe			0
17	Comerciantes de Condimentos	Froilán Quispe Cusi	18		18
18	Comerciantes de Flores «Los Claveles»	Catalina Cruz Huaranca		32	32
19	Comerciantes de Lechón y Tamales	Cristina Ttino Flores			0
20	Comerciantes de Menestras	Justina Apumayta Escalante	10	13	23
21	Comerciantes de Mercachifles	Julia Delgado Torres			
22	Comerciantes de Panes	Graciela Quispe			0
23	Comerciantes de Pescados Congelados y Mariscos Frescos	Eliza Tapia Candia			0
24	Comerciantes de Plantas Hornamentales	Alejandro Alata Limpia			0
25	Comerciantes de Pollo y Pescado	Zoila Cano Olmedo	13		13
26	Comerciantes de Pollos Frescos	Balvina Gallegos			0
27	Comerciantes de Ropa hecha Diaria	Santiago Gamarra	25		25
28	Comerciantes de Ropa hecha Dominical	Augusta Mamani de Cutipa	30		30
29	Comerciantes en Abarrotes	Celia Usca	36	7	43
30	Comerciantes en Caldos	Jerónima Borda Espinoza	30		30
31	Comerciantes en Muebles	Justina Choquevilca			0
32	Comerciantes en Pollos «bebe»	Aurelio Madani			0
33	Comerciantes en Tubérculos (papas)	Senobia Puma Atayupanqui	29	30	59
34	Comerciantes Minoristas de Granos (Virgen de Copacabana)	Domingo Pari Miramira	16		16
35	Comité de taxistas Mercado Vinocanchón SJ zona Ramón Castilla	Demetrio Olivera Quispe			0
36	Comité Sindical de Frutas	Jaime Paucar Carita	30		30
37	Sección Manufacturados y Chiflerías	Julia Flores Sinchi	30		30
38	Sindicato de Trabajadores de Verduras	Margarita Usca Flores	126		126
39	Sindicato de Trabajadores en Venta de Carnes Rojas	Vito Huaman Conza	32		32
		Total	541	111	652

MERCADO MAYORISTA VINOCANCHÓN

N°	ASOCIACION	PRESIDENTE	N° INTEGRANTES		
			Diarios	Dom	Total
1	Asociación de Estibadores del Mercado Mayorista	Cecilio Cavides Gutiérrez	75		75
2	Asociación de Taxistas zona Llocllapata	Nicolás Gutiérrez Suarez	20		20
3	ACCOPAC	Efraín Salas	80		80
4	Asociación Mercado Mayorista Vinocanchón N° 01	Ciriaco Villacorta	150		150
5	Asociación de Estibadores Marcelino Valencia	Luis Andía Sárate	35		35
6	Comité de Transporte de Cargas	Alejandro Bellota Escobedo			0
		Total	360	0	360

Según los de la encuesta se tiene que el 88% de los comerciantes pertenecen a alguna asociación.

Cuadro 2.15: Nivel de Asociatividad

¿Asociado?	%
No	12%
Si	88%
XXIV. Total	100%

Fuente: encuesta

Otro dato importante es que más del 60% de comerciantes asociados, considera que el gremio al que pertenece, lo representa apropiadamente. Sin embargo, en el taller los comerciantes mencionaron que el hecho existe problemas de organización por no haber una única representación del mercado o un ente que los coordine. Es decir si bien cada asociación tiene un buen grado de reconocimiento entre sus miembros en cuanto a la defensa de sus intereses y la coordinación con la municipalidad, las asociaciones no coordinan entre ellas ni establecen mecanismos de coordinación y cooperación (trabajan aisladamente). Recién a raíz del Taller de Diagnóstico se ha creado el Comité Mixto al que pertenecen los presidentes o representantes de las asociaciones y que posibilitan la coordinación, planificación y ejecución del plan de desarrollo. Debemos mencionar que estas experiencias de asociatividad ha sido una pieza clave para la aprensión del plan de desarrollo y la conformación del Comité.

Cuadro 2.16: Representatividad de las asociaciones de comerciantes

Representatividad	%
No	29%
Si	61%
Ns/Nr	10%
Total	100%

Fuente: encuesta

VI. RELACION DEL CONGLOMERADO CON LA MUNICIPALIDAD Y OTRAS INSTITUCIONES

6.1. Calificación de los servicios y acciones prestadas por la municipalidad

Cuadro 2.17: Opinión sobre servicios y acciones que realiza la municipalidad

Servicios y Acciones Municipales	Buena	Regular	Mala	No lo realiza	Total
Acciones de control y represivas	53%	28%	9%	10%	100%
Otorgamiento de Licencias, permisos	45%	27%	13%	15%	100%
Cobranza de tasas y derechos	40%	30%	28%	2%	100%
Inspecciones sanitarias	27%	7%	0%	66%	100%
Dotación de servicios básicos	27%	35%	19%	19%	100%
Limpieza pública	51%	32%	6%	11%	100%
Seguridad ciudadana	29%	16%	10%	45%	100%
Capacitación y asistencia técnica	15%	11%	0%	74%	100%
Ferias y promociones comerciales, publicidad	15%	13%	0%	72%	100%
Reubicación, reordenamiento	42%	29%	17%	12%	100%
Mantenimiento de infraestructura, equipamiento, etc,	11%	14%	2%	73%	100%

Fuente: encuesta

En cuanto a las **acciones de control y la dotación de permisos** en general la municipalidad recibe un buen calificativo en la encuesta. Esta información sin embargo, difiere bastante de los resultados del Arco Iris relacional del taller, en el que los comerciantes mostraron su descontento con la Policía Municipal quienes a decir de los comerciantes los maltrataban al momento del cobro de la SISA y no hacían el control de pesos y medidas. Las acciones represivas y de control que realiza la municipalidad son: impones multas, decomiso de mercadería en mal estado y dudosa procedencia e inspecciones sanitarias, estas últimas al parecer son insuficientes. También los comerciantes dijeron que no se realizaba el control canino respectivo.

Es importante resaltar que en cuanto al **otorgamiento de permisos y el pago de tasas y derechos** (los comerciantes pagan la SISA), estas han recibido buenas puntuaciones, lo que nos da a entender que el problema es con la forma de cobranza (actitud de los policías municipales).

En cuanto a los servicios de **limpieza pública** si bien tiene un 51% de aceptación, en el taller los comerciantes dijeron que no están implementados tachos de recojo públicos, la limpieza de los SSHH era deficiente y que las labores a los alrededores no era eficiente. En este punto debemos aclarar que los comerciantes también se organizan y con la ayuda de los Bomberos suelen realizar campañas de baldeado.

En lo que respecta al **mantenimiento e infraestructura**, vemos que un 73% considera como inexistente este servicio, ello se debe a que desde hace más de 3 años se ha estancado la construcción del mercado (infraestructura moderna).

Otro dato importante es la percepción sobre las **actividades de promoción** (capacitación, ferias, etc) las que reciben un alto porcentaje de opiniones que esta actividad no es realizada. Ello se debe a que si bien la Municipalidad tiene un Departamento de Desarrollo Económico, no fue hasta la realización del taller que esta oficina inició un trabajo concertado con los comerciantes. Anteriormente el departamento realizaba actividades pero con muy poca cobertura y publicidad (es importante detallar que esta unidad tiene muy poco presupuesto operativo). Sin embargo,

los comerciantes reconocen la labor de esta oficina y la valoran como positiva. También se observa una buena relación y reconocimiento con el nivel político (regidores, alcalde).

AL ser preguntados sobre la calificación de la gestión municipal casi la mitad de los comerciantes expresaron su conformidad con la gestión calificándola como buena, y el 40 % la calificaron como regular.

Cuadro 2.18: Calificación de la Gestión Municipal

Opinión	%
Buena	49%
Regular	40%
Mala	10%
Ns/Nr	1%
Total	100%

6.2. Servicios Complementarios

Solamente el 36% accede a servicios de agua y desagüe al puesto (comida, carnes de res, de pescado, etc.).

En lo que respecta a los servicios básicos, de infraestructura y equipamiento del local, las respuestas de los comerciantes encuestados dan como resultado que más del 75% acceden a servicios de infraestructura como SSHH, Zona de carga y descarga y estacionamiento, faltando implementar el almacén frigorífico (pedido del 59% de comerciantes) con mayor razón si se trata de vendedores de carnes u otros productos perecederos. Entre los servicios complementarios solicitados están y la guardería, botiquín de primeros auxilios, cafetería o restaurante, para los visitantes, ya que hay servicio de menú al puesto para los trabajadores del mercado.

Cuadro 2.19: Acceso y necesidad de servicios complementarios

Servicios	Accede	No accede	Necesita	Ns/Nr	Total
SSHH	78%	0%	0%	22%	100%
Cafetería, Restaurante	13%	9%	56%	22%	100%
Comida por delivery	60%	7%	11%	22%	100%
Botiquín 1ros auxilios	11%	5%	62%	22%	100%
Seguridad interna	75%	0%	3%	22%	100%
Limpieza de local	75%	0%	3%	22%	100%
Servicio de estiba	77%	1%	0%	22%	100%
Almacén Frigorífico	5%	14%	59%	22%	100%
Zona de carga/descarga	76%	0%	2%	22%	100%
Estacionamiento	76%	1%	1%	22%	100%
Guardería	15%	6%	57%	22%	100%
Teléfono público	64%	0%	14%	22%	100%

Fuente: encuesta

6.3. Servicios de Promoción y Desarrollo

El 38% de los comerciantes afirma haber recibido algún tipo de capacitación, el año pasado, el tema más repetido es el de Limpieza, salubridad y manipulación de alimentos, recuérdese que se trata de un mercado de abastos que expende productos de pan llevar (y buen porcentaje de perecibles).

Cuadro 2.20: Demandas de capacitación de los conductores

Temas / ¿Capacitación?	Sí	No	Total	Interés de capacitarse
Manipulación de alimentos, limpieza	20%		20%	47 %
Marketing ventas	6%		6%	94%
Gestión Empresarial	3%		3%	70 %
Atención al Público				70 %
Ns/Nr	9%	62%	71%	
TODOS LOS TEMAS				39 %
Total	38%	62%	100%	

Sobre asistencia técnica, sólo el 21% declaró haberla recibido en el último año pero no especificaron en qué tema la habían recibido.

Los propios comerciantes mencionaron los temas en que desean capacitarse, el más repetido es el de marketing, ventas cuyo porcentaje es de 94% de aprobación, el 70% mencionó el tema de Gestión empresarial, Atención al público es otro tema que tiene igual porcentaje, y por último el tema de Manipulación de alimentos, solicitado por el 47% de los comerciantes encuestados.

Es importante indicar que el 39% de los comerciantes, está con disposición para recibir capacitación en los 5 temas.

6.4. Relaciones con otros eslabones de la cadena de valor

En lo que se refiere a las relaciones con sus proveedores y clientes tenemos

En cuanto a la mercadería (productos que expenden) el 46% es de origen local - regional, un 30% de origen nacional (fuera de la región) mayormente productos manufacturados. Esto nos indica la importancia que tiene este mercado en la dinamización de la economía local, especialmente en el sector agrario.

Cuadro 2.21: Origen de la mercadería

Origen de Mercadería	
Local (dist. Prov)	46%
Regional	47%
Nacional	30%
Importada	12%

Fuente: encuesta

En cuanto a los clientes, la mayor cantidad (74 %) provienen de la provincia (otros distritos) y otras provincias. Eso indica que este conglomerado permite atraer recursos económicos desde ámbitos territoriales fuera del distrito cercado.

Cuadro 2.22: Origen de los clientes

Origen de los clientes	Porcentaje
Mismo distrito (cercado)	24
provincia	74
Región	2

FOTOS DEL TALLER DE DIAGNOSTICO



VII. PLAN DE DESARROLLO Y PROMOCION DEL CONGLOMERADO

El siguiente Plan de Desarrollo y Promoción es el resultado de el Taller de Diagnóstico participativo realizado con los comerciantes. En el podemos ver las Actividades y Proyectos propuestos que serán trabajados conjuntamente con la municipalidad. A la fecha el Comité de Gestión del Mercado se ha consolidado y viene desarrollando las actividades que abajo detallamos conjuntamente con el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad.

LO QUE QUEREMOS LA VISION	LO QUE TENEMOS POTENCIALIDADES (Fortalezas + Oportunidades)	A CUALES OBSTÁCULOS NOSENFRENTAMOS (Debilidades + Amenazas)	QUE PODEMOS HACER PARA LLEGAR A LA VISION	ACTIVIDADES Y PROYECTOS
Mercado con aumento de clientes y mejores niveles de venta.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posicionamiento actual del mercado en la zona. ▶ Existencia de clientes potenciales. ▶ Cercanía del Cusco (gran cantidad de clientes potenciales). ▶ Mayoristas atraen con precios bajos. ▶ Estacionalidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Escasa publicidad. ▶ Mejoramiento de otros mercados. ▶ Competencia por precio de otros mercados. ▶ Niveles de venta bajos los días particulares. 	OBJETIVOS 1. Promocionar los productos y servicios del Mercado.	1.1 Campañas publicitarias del mercado, afiches, bolsas con logo, etc. 1.2 Promociones para los clientes los días de semana y según estacionalidad de productos.
Producto de Calidad, a precio justo y cómodos.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prestigio por productos vendidos de buen precio, frescos y variedad. ▶ Permanente abastecimiento de productos frescos directamente del productor. ▶ Mayoristas atraen con precios bajos. ▶ Deseo de progreso de los comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venta de pescado en mal estado. ▶ Falta de higiene en la manipulación de productos (carnes y comida). ▶ Robo en peso. ▶ Deficiente control de pesos y medidas. ▶ Comerciantes sin cultura empresarial. 	2. Mejorar las capacidades y conocimientos de los/las comerciantes en la correcta venta de sus productos y atención al cliente.	2.1 Programa de capacitación a comerciantes según giros: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Higiene y Manipulación de productos. ▶ Calidad de Atención.
			3. Desarrollar las capacidades y conocimientos empresariales de los/las comerciantes.	3.1 Programa de Capacitación a comerciantes: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrategia de ventas. ▶ Marketing. ▶ Sistemas de comercialización. ▶ Gestión empresarial.

<p>Buena calidad de atención (servicio) a los clientes. Mercado y comerciantes ordenados, limpios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zona de mercado cuenta con infraestructura moderna. ▶ Avances en el ordenamiento del mercado: Sección de carnes ordenadas en nueva infraestructura. ▶ Deseo de progreso de los comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comerciantes dan mal trato a sus clientes. ▶ Robo en peso y medidas. ▶ Mala atención en los SSHH. ▶ Existe desorden en el mercado: invasión de pasadizos, no usan uniforme los comerciantes. ▶ Deficientes prácticas de higiene y salubridad en el manejo de alimentos, en los puestos de ventas e higiene personal. ▶ Insuficientes puestos modernos para albergar a todos los comerciantes. 	<p>4. Ordenar y sectorizar el mercado.</p>	<p>4.1 Campañas permanentes de limpieza del mercado. 4.2 Dotación de uniformes a los/las comerciantes del mercado. 4.3 Plan permanente de control de pesos y medidas e instalación de balanza municipal. 4.4 Plan permanente de Control Sanitario. 4.5 Programa de eliminación y prevención de canes. 4.6 Reubicación de comerciantes en nuevos stands. 4.7 Reordenamiento del Comercio Informal.</p>
<p>Infraestructura del mercado totalmente terminada y con servicios complementarios adecuados (seguridad, alumbrado público, zonas de carga y descarga, de acceso al público y paraderos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Amplia extensión del mercado para ampliar infraestructura moderna. ▶ Disponibilidad de puestos modernos para reubicar comerciantes. ▶ Rondas urbanas dan seguridad los domingos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La municipalidad no prioriza la construcción de las otras etapas del mercado. ▶ Deficiente Sistema de seguridad interna (robos). ▶ Servicio de transporte inadecuado impide mayor afluencia de clientes al mercado. 	<p>5. Dotar al mercado Vinocanchón de infraestructura, servicios y accesos adecuados.</p>	<p>5.1 Culminar la construcción total del mercado Vinocanchón (stands y zona de servicios). 5.2 Pavimentación de pasadizos. 5.3 Pavimentación de pistas de acceso. 5.4 Plan de mejoramiento de seguridad interna y externa. 5.5 Programa de reordenamiento del transporte público.</p>
<p>Con organizaciones fortalecidas y organizados de manera general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existen organizaciones de los comerciantes: 39 asociaciones. ▶ Buena relación entre las asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desorganización interna de los comerciantes: no existe una representación general (unidad) del mercado. 	<p>6. Fortalecer las asociaciones de comerciantes y la integración y organización del mercado.</p>	<p>6.1 Reunión de Dialogo y presentación de propuesta a dirigentes de las asociaciones. 6.2 Programa de Capacitación a representantes de los gremios. 6.3 Actividades de Recreación y Confraternidad.</p>

<p>Comerciantes con servicios y beneficios sociales y laborales: seguro de salud, zona de esparcimiento, con botiquín de primeros auxilios. Comerciantes sanos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inexistente (mala) relación con posta médica de salud. 	<p>7. Acercar programas de beneficios sociales y educativos a los comerciantes y sus familias.</p>	<p>7.1 Instalación de Botiquín básico en el mercado. 7.2 Campañas de Salud para comerciantes. 7.3 Charlas de información y afiliación a seguro de salud. 7.4 Implementación de un wawawasi para los hijos de los/las comerciantes.</p>
<p>Con acceso a servicios de desarrollo empresarial, financieros y tecnológicos. Capacitados y con medios de acceso adecuados al mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Oferta de servicios empresariales y educativos disponibles. ▶ Disponibilidad de préstamos de entidades financieras. ▶ Interés de la municipalidad de promocionar el mercado y hacer acciones conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informalidad. ▶ Escaso capital. 	<p>8. Acercar los servicios de desarrollo empresarial y financieros a los empresarios.</p>	<p>8.1 Charlas Informativas sobre los servicios. 8.2 Planes y programas de capacitación en gestión empresarial*.</p>
<p>Trabajando coordinadamente con la municipalidad políticas y proyectos de promoción del mercado. Con responsabilidad en el desarrollo de la Ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interés de la municipalidad en promocionar el mercado. ▶ Deseo de progreso de los /las comerciantes. ▶ Compras de productos a comunidades locales directamente (fortalecimiento de cadena). ▶ Proceso PIDES. ▶ Existen instituciones locales que realizan acciones conjuntas con el mercado (ver arco iris). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Que la municipalidad no cumpla sus compromisos con el mercado. ▶ Problemas con áreas de la municipalidad (ver arco iris). ▶ Problemas con instituciones. 	<p>9. Desarrollar mecanismos concertados de trabajo conjunto entre la municipalidad, los/las comerciantes mercado Vinocanchón y otras instituciones.</p>	<p>9.1 Consolidación del Comité Transitorio de Gestión del Plan de Desarrollo del Mercado. 9.2 Creación de la RED de instituciones de apoyo al Mercado. 9.3 Incorporación del Mercado al Comité Distrital de Desarrollo (Proceso PIDES).</p>

BIBLIOGRAFÍA

Aghón G., Albuquerque F., Cortés, P. *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina*. Una análisis comparativo. CEPAL – GTZ . 2001.

Alburquerque, Francisco: “*Fomento Productivo Municipal y Gestión del Desarrollo Económico Social*”. Santiago de Chile, ILPES, 1997.

Boisier, Sergio. *Sociedad Civil, Participación, Conocimiento, Gestión Territorial*. ILPES, Documento 97/39, Serie Ensayos, Santiago de Chile, 1997.

Boisier, Sergio. *La meso economía territorial: interacción entre personas e instituciones*. Documento 95/26. Serie Ensayos, Santiago de Chile, 1995.

CEPAL. Oficina en Buenos Aires. *Política Industrial a nivel local. Evaluación de la política de la Municipalidad para la promoción de la asociatividad empresarial en pequeñas empresas industriales de Rafaela* Municipalidad de Rafaela y CEPAL, 1996.

Costamagna, P. *Iniciativa de Desarrollo Económico Local. La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Rafaela –Argentina*. CEPAL-GTZ. 1999

Díaz Palacios, Julio. *Para una gestión Municipal por el Desarrollo Local*. Lima 2003.

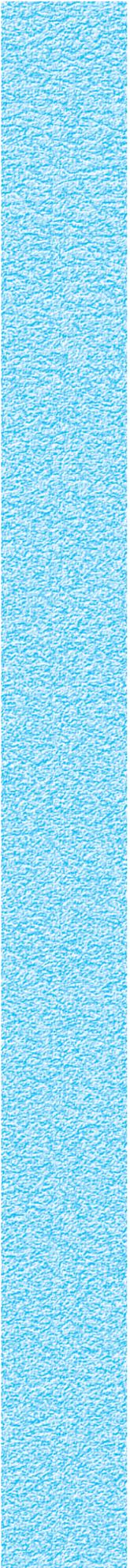
Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. “*Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*”. Revista de la CEPAL N° 59, agosto 1996.

Rodríguez Arroyo, José. “*La Municipalidad: Estructura, Organización y Funciones*” INICAM, Lima, 1987.

OIT. *Por Una Globalización mas justa. Suiza. 2004,*

Tokman, Victor, *Una Voz en el Camino*, OIT, 2004

Victory Catalina. *Experiencias Territoriales de Desarrollo Local*. ILPES-CEPAL.1997).



La edición de este libro estuvo a cargo de:

Editora Impresora Amarilys

y se imprimió en su talleres
en el mes de febrero de 2006.

Av. 6 de Agosto 930, Jesús María, Lima-Perú

Teléfonos: 330-7122, 330-4300; Fax: 431-7053

amarilys@terra.com.pe

